



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

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE TELEFONÍA MÓVIL**

Daniela Victoria Miranda Sambrano

Asesorado por el Ing. César Ernesto Urquizú Rodas

Guatemala, octubre de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE TELEFONÍA MÓVIL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

DANIELA VICTORIA MIRANDA SAMBRANO

ASESORADO POR EL ING. CÉSAR ERNESTO URQUIZÚ RODAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte Gacía
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García (a.i.)
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford Estrada
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
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:

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TELEFONÍA MÓVIL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial el 12 de febrero de 2015.


Daniela Victoria Miranda Sambrano

Guatemala 16 de mayo de 2016

Ingeniero

Juan José Peralta Dardón

Director Escuela Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por el presente medio le comunico que el trabajo de graduación de la alumna **DANIELA VICTORIA MIRANDA SAMBRANO**, quien se identifica con el carné universitario 201122904, con título **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TELEFONÍA MÓVIL**, fue asesorado y revisado por mi persona y cumple con los requisitos solicitados por, lo que sugiero su aprobación

Agradeciendo el apoyo,

Atentamente,



César Ernesto Urquizú Rodas

Colegiado No. 4272





REF.REV.EMI.125.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TELEFONÍA MÓVIL**, presentado por la estudiante universitaria **Daniela Victoria Miranda Sambrano**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

KATTINA MENDOZA MÉNDEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
Colegiado No. 7418

Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez
Catedrático Revisor de Trabajos de Gradua
Escuela de Ingeniería Mecánica Industria

Guatemala, agosto de 2016.

/mgp



REF.DIR.EMI.195.016

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 **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TELEFONÍA MÓVIL**, presentado por la estudiante universitaria **Daniela Victoria Miranda Sambrano**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2016.



/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.525-2016

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: **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TELEFONÍA MÓVIL**, presentado por la estudiante universitaria: **Daniela Victoria Miranda Sambrano**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
DECANO



Guatemala, octubre de 2016

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por iluminar mi camino en todo momento, y por cada una de las bendiciones recibidas.

Mi madre

María Victoria Miranda Sambrano, por estar siempre a mi lado, dándome amor y apoyo incondicional, guiándome con su ejemplo de lucha y perseverancia.

Mi familia

A todos con mucho cariño, en especial a mis abuelos, tíos y primos, por darme tanto amor y apoyarme en todo momento.

Mis amigos

Que a lo largo de la vida he tenido el privilegio de conocer, que me han acompañado en todo momento y me han demostrado su cariño sincero.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por tantas bendiciones recibidas
Mi familia	Por su amor, guía y apoyo en todo momento.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi casa de estudios y permitirme desarrollarme como profesional.
Facultad de Ingeniería	Por formarme y brindarme los conocimientos adquiridos.
Ing. César Urquizú	Por su apoyo y asesoría para la elaboración del presente trabajo de graduación.
Amigos	Que a lo largo de la vida e tenido el privilegio de conocer, que me han acompañado en todo momento y me han demostrado su cariño sincero.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	I
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO.....	XV
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Empresa de telecomunicaciones.....	1
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Historia de la empresa.....	2
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Objetivos.....	3
1.1.5.1. General.....	3
1.1.5.2. Específicos.....	4
1.1.6. Políticas.....	4
1.1.7. Valores organizacionales.....	4
1.1.8. Estructura organizacional.....	5
1.1.8.1. Organigramas.....	5
1.1.9. Aspectos jurídicos.....	8
1.2. Conceptos y generalidades.....	9
1.2.1. Manuales administrativos.....	9
1.2.1.1. Objetivos de los manuales.....	9
1.2.1.2. Ventajas de su implementación.....	10
1.2.2. Clasificación de los manuales.....	10

1.2.2.1.	Por su contenido	10
1.2.2.1.1.	De historia del organismo	10
1.2.2.1.2.	De organización	11
1.2.2.1.3.	De políticas	11
1.2.2.1.4.	De procedimientos	11
1.2.2.1.5.	De contenido múltiple....	11
1.2.2.1.6.	De adiestramiento o instructivo instructivo	11
1.2.2.1.7.	Técnicos.....	12
1.2.2.2.	Por su función específica	12
1.2.2.2.1.	De producción	12
1.2.2.2.2.	De compras.....	12
1.2.2.2.3.	De ventas	12
1.2.2.2.4.	De finanzas	13
1.2.2.2.5.	De contabilidad	13
1.2.2.2.6.	De crédito y cobranzas	13
1.2.2.2.7.	De personal.....	13
1.2.2.2.8.	Generales.....	13
1.2.3.	Principales manuales con que debe contar una organización	14
1.2.3.1.	Manual organizacional	14
1.2.3.1.1.	Definición	14
1.2.3.1.2.	Contenido.....	15
1.2.3.2.	Análisis de puestos	15
1.2.3.2.1.	Descripción de puesto...	16

	1.2.3.2.2.	Especificaciones de puesto.....	17
	1.2.3.3.	Manual de políticas y procedimientos..	17
	1.2.3.3.1.	Definición.....	17
	1.2.3.3.2.	Contenido	17
1.2.4.		Técnicas para documentar procedimientos	18
	1.2.4.1.	Diagramas de flujo.....	18
	1.2.4.1.1.	Definición.....	18
	1.2.4.2.	Símbolos básicos para elaborar	19
		diagrama de flujo	19
1.2.5.		Descripción de productos y servicios.....	20
	1.2.5.1.	Teléfonos celulares.....	20
	1.2.5.2.	SIMS	20
	1.2.5.3.	Tarjetas telefónicas.....	20
	1.2.5.4.	Recargas de tiempo de aire.....	21
2.		SITUACIÓN ACTUAL.....	23
2.1.		Análisis de la estructura organizacional.....	23
	2.1.1.	Gerencia general	23
	2.1.2.	Financiera.....	23
	2.1.3.	Administrativa	24
	2.1.4.	Operativa	24
2.2.		Análisis de puestos.....	25
	2.2.1.	Gerencia general	26
	2.2.2.	Financiera.....	26
	2.2.3.	Operativa	26
	2.2.3.1.	Supervisores.....	27
	2.2.3.2.	Supervisor agencias	27
	2.2.3.3.	Supervisores puntos A.....	27

	2.2.3.4.	Supervisores de paneles.....	28
	2.2.3.5.	Supervisor multimedia.....	28
	2.2.3.6.	Digitador.....	28
	2.2.3.7.	Vendedor masivo.....	29
	2.2.3.8.	Vendedores.....	29
2.3.		Análisis de procedimientos.....	29
	2.3.1.	Procedimientos de gerencia general.....	30
	2.3.2.	Procedimientos financieros.....	30
	2.3.3.	Procedimientos administrativos.....	30
	2.3.4.	Procedimientos operativos.....	33
2.4.		Análisis FODA.....	35
	2.4.1.	Factores internos.....	35
	2.4.2.	Factores externos.....	36
	2.4.3.	Matriz FODA.....	37
	2.4.3.1.	Matriz FO.....	38
	2.4.3.2.	Matriz FA.....	39
	2.4.3.3.	Matriz DO.....	41
	2.4.3.4.	Matriz DA.....	42
2.5.		Estrategias para análisis.....	43
	2.5.1.	Plan estratégico.....	43
	2.5.2.	Diagrama de Pareto.....	51
	2.5.3.	Diagrama de Ishikawa.....	53
	2.5.4.	Árbol de problemas.....	55
	2.5.5.	Árbol de objetivos.....	56
	2.5.6.	Identificar acciones.....	57
3.		PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN	
		ORGANIZACIONAL.....	59
3.1.		Propuesta de manual organizacional.....	59

3.1.1.	Recopilación de información.....	59
3.1.2.	Diseño propuesto de fichas de descripción de puestos	59
3.1.3.	Manual organizacional.....	59
3.1.3.1.	Introducción	60
3.1.3.2.	Uso del manual.....	60
3.1.3.3.	Objetivo del manual	61
3.1.3.4.	Organigrama.....	61
3.1.3.5.	Descripción de los puestos de trabajo.....	62
3.1.3.5.1.	Gerencia general	62
3.1.3.5.2.	Financiero.....	65
3.1.3.5.3.	Administrativo	65
3.1.3.5.4.	Operativa.....	71
3.2.	Propuesta de manual de políticas y procedimientos	106
3.2.1.	Introducción	106
3.2.2.	Objetivo	106
3.2.3.	Procedimientos administrativos	106
3.2.3.1.	Objetivo	107
3.2.3.2.	Políticas	107
3.2.3.3.	Procedimientos	107
3.2.4.	Procedimientos Operativos.....	121
3.2.4.1.	Objetivos.....	121
3.2.4.2.	Políticas	121
3.2.4.3.	Procedimientos	121
4.	IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES PARA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES.....	153
4.1.	Manual organizacional.....	153

4.1.1.	Acciones para su implementación	153
4.1.1.1.	Metodología.....	153
4.1.1.2.	Distribución de los manuales.....	154
4.1.2.	Uso de manuales	154
4.1.2.1.	Instrucciones para el manejo de.....	154
	manuales	154
4.1.2.2.	Lineamientos para el manejo de manual.....	155
4.2.	Manuales de políticas y procedimientos.....	155
4.2.1.	Acciones para su implementación	156
4.2.1.1.	Metodología.....	156
4.2.1.2.	Distribución de los manuales.....	157
4.2.2.	Uso de manuales	157
4.2.2.1.	Instrucciones para el manejo de manual.....	157
4.2.2.2.	Lineamientos para el manejo de manual.....	157
4.3.	Planificación de reuniones	158
4.3.1.	Presentación de manual organizacional.....	159
4.3.1.1.	Introducción.....	160
4.3.1.2.	Objetivos	160
4.3.1.3.	Qué son los manuales organizacionales	160
4.3.1.4.	Ventajas	161
4.3.1.5.	Desventajas.....	161
4.3.1.6.	Descripciones de puestos	161
4.3.2.	Presentación de manual de políticas y	161
	procedimientos	161
4.3.2.1.	Introducción.....	162

	4.3.2.2.	Objetivos.....	162
	4.3.2.3.	Qué son los manuales de políticas y .	162
		procedimientos	162
	4.3.2.4.	Ventajas.....	163
	4.3.2.5.	Desventajas	163
	4.3.2.6.	Descripciones de manuales de	
		políticas	163
		y procedimientos.....	163
4.4.		Capacitaciones al personal.....	164
4.5.		Administrativo	164
4.6.		Operativo	165
4.7.		Recurso e insumos.....	165
	4.7.1.	Recursos humanos.....	165
	4.7.2.	Recursos materiales	165
5.		MEJORA CONTINUA O SEGUIMIENTO.....	167
5.1.		Seguimiento de manuales	167
	5.1.1.	Organizacional.....	169
	5.1.2.	De políticas y procedimientos	169
5.2.		Actualización de manuales	170
	5.2.1.	Organizacional.....	170
	5.2.2.	De políticas y procedimientos	171
5.3.		Resultados de presentación de manuales.....	171
	5.3.1.	Administrativo.....	171
	5.3.2.	Operativo	171
5.4.		Resultados de capacitaciones al personal.....	172
	5.4.1.	Administrativo	172
	5.4.2.	Operativo	172
5.5.		Método beneficio–costo.....	172

CONCLUSIONES..... 177
RECOMENDACIONES 179
BIBLIOGRAFÍA..... 181
APÉNDICES..... 183

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama general	6
2.	Organigrama general II	7
3.	Organigrama logística	8
4.	Diagrama de procedimiento de compras.....	31
5.	Diagrama de procedimientos de compras II.....	32
6.	Diagrama de procedimientos de devoluciones.....	33
7.	Diagrama de procedimiento despacho de pedidos	34
8.	Problemas que afectan la rentabilidad de la empresa	52
9.	Causas- efectos de la baja calidad de servicios prestados por la empresa	54
10.	Árbol de problemas de baja calidad de servicios que presta la empresa	55
11.	Árbol de objetivos del aumento en la calidad de servicios prestados por la empresa	56
12.	Identificación de acciones	57
13.	Organigrama general	61
14.	Procedimiento reclutamiento de personal	110
15.	Procedimiento reclutamiento de personal II	111
16.	Procedimiento control de depósitos	114
17.	Procedimiento control de depósitos II	115
18.	Procedimiento control de depósitos Kioscos.....	118
19.	Procedimiento control de depóstiso kioscos II	119
20.	procedimiento control de depósitos Kioscos III	120

21.	Procedimiento compra de producto	124
22.	Procedimiento liquidación de ventas.....	127
23.	Liquidación de tiendas	130
24.	Liquidación de activadores	133
25.	Procedimiento Garantías de producto	136
26.	Procedimiento despacho de productos.....	139
27.	Procedimiento apertura de agencias	142
28.	Procedimiento cierre de agencias.....	145
29.	Procedimiento venta servicio postpago	148
30.	Procedimiento ventas de activadores	151
31.	Diagrama del valor actual neto de implementación de manuales	173

TABLAS

I. Símbolos básicos para elaborar diagrama de flujo	19
II. Factores internos, análisis FODA.....	35
III. Factores externos, análisis FODA.....	36
IV. Factores externos, análisis FODA 2.....	37
V. Calificación de matriz	38
VI. Matriz FO	38
VII. Matriz FA.....	39
VIII. Matriz DO	41
IX. Matriz DA	42
X. Clima laboral de la organización	52
XI. Cuestionario jefe administrativo II	62
XII. Cuestionario jefe administrativo II	63
XIII. Cuestionario jefe administrativo III	64
XIV. Cuestionario asistente administrativo.....	65
XV. Cuestionario asistente administrativo II.....	66
XVI. Cuestionario gerente de recursos humanos.....	67
XVII. Cuestionario gerente de recursos humanos II.....	68
XVIII. Cuestionario asistente de recursos humanos	69
XIX. Cuestionario asistente de recursos humanos II	70
XX. Cuestionario de supervisor de ventas	71
XXI. Cuestionario de supervisor de ventas II	72
XXII. Cuestionario supervisor de claro empresas	73
XXIII. Cuestionario supervisor de claro empresas II	74
XXIV. Cuestionario supervisor de tiendas y kioscos	75
XXV. Cuestionario supervisor de tiendas y kioscos II	76
XXVI. Cuestionario supervisor tiendas de la región	77
XXVII. Cuestionario supervisor tiendas de la región II	78

XXVIII. Cuestionario supervisor activadores	79
XXIX. Cuestionario supervisor activadores II	80
XXX. Cuestionario supervisor promotoria Guatemala.....	81
XXXI. Cuestionario supervisor promotoria Guatemala.....	82
XXXII. Cuestionario supervisor multimedia calle.....	83
XXXIII. Cuestionario supervisor multimedia calle II.....	84
XXXIV. Cuestionario digitador	85
XXXV. Cuestionario digitador II	86
XXXVI. Cuestionario de <i>Back office</i> /tiendas.....	87
XXXVII. Cuestionario <i>Back office</i> /tiendas II.....	88
XXXVIII. Cuestionario <i>Back office</i> /tiendas.....	89
XXXIX. Cuestionario <i>Back office</i> /tiendas II.....	90
XL. Cuestionario Auxiliar de bodega	91
XLI. Cuestionario auxiliar de bodega II.....	92
XLII. Cuestionario soporte técnico y digitador	93
XLIII. Cuestionario soporte técnico y digitador II	94
XLIV. Cuestionario <i>Back office</i> / pymes (pequeñas y medianas)	95
XLV. Cuestionario <i>Back office</i> / pymes II (pequeñas y medianas empresas).....	96
XLVI. Cuestionario ejecutivo de cuentas pymes.....	97
XLVII. Cuestionario ejecutivo de cuentas pymes II.....	98
XLVIII. Cuestionario bodeguero.....	99
XLIX. Cuestionario bodeguero II.....	100
L. Cuestionario coordinador de canales.....	101
LI. Cuestionario coordinador de canales II.....	102
LII. Cuestionario coordinador de canales III.....	103
LIII. Cuestionario agente de seguridad	104
LIV. Cuestionario agente de seguridad II	105
LV. Procedimiento reclutamiento de personal.....	108

LVI. Procedimiento control de depósitos activadores, paneles.....	112
LVII. Procedimiento control de depósitos activadores, paneles.....	116
LVIII. Procedimiento compra de producto	122
LIX. Procedimiento Liquidación de ventas.....	125
LX. Procedimiento liquidación de tiendas.....	128
LXI. Procedimiento liquidación de activadores	131
LXII. Procedimiento garantías de producto.....	134
LXIII. Procedimiento despacho de producto	137
LXIV. Procedimiento apertura de agencias propias	140
LXV. Procedimiento cierre de agencias	143
LXVI. Procedimiento venta de servicio postpago.....	146
LXVII. Procedimiento ventas activadores.....	149
LXVIII. Objetivos que se pretenden alcanzar con la presentación de los manuales	159
LXIX. Material necesario para capacitación.....	166
LXX. Costos de implementación de manuales.....	173
LXXI. Gastos por reclutamiento y selección de personal.....	175

GLOSARIO

Análisis FODA	Herramienta que permite conocer la situación de la empresa, por medio de la cual se analizan elementos tanto internos como externos de la organización.
Árbol de problemas	Herramienta que ayuda a definir los problemas, causas y efectos de una situación.
Árbol de objetivos	Herramienta consecutiva del árbol de problemas, donde se identifican soluciones a los problemas.
Diagrama Ishikawa	Diagrama que facilitar el análisis de problemas, por medio de la representación de los efectos y causas que originan dicho problema.
Diagrama Pareto	Método gráfico de análisis de los factores que contribuyen a un determinado efecto.
Estructura organizacional	Sistema utilizado para establecer la jerarquía de una organización.
Material POP	Material utilizado para promocionar todos los servicios, productos y promociones de la organización.

Planeación estratégica

Consiste en definir las estrategias y políticas de la empresa para cumplir con los objetivos establecidos.

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se realizó una reestructuración organizacional, la cual comprende la implementación de manuales de descripciones de puestos, manuales de procedimientos y la realización de la planeación estratégica de la organización.

El desarrollo de la planeación estratégica comprende establecer diferentes planes operativos por parte de la organización, con el fin de alcanzar objetivos planteados.

Para la realización de dichos manuales se recopiló la información respecto a los puestos de trabajo que conforman la organización, en el cual incluye funciones y responsabilidades principales, educación necesaria, habilidades y experiencia que el colaborador debe poseer para ocupar los diferentes puestos de trabajo. Así mismo se recopiló información de los diferentes procedimientos que se desarrollan en la organización en su mayoría en el área operativa.

La información recopilada se trabajó por medio de entrevistas y observación realizada a los distintos colaboradores que conforman la organización.

Con el desarrollo de este trabajo se espera que las operaciones de la organización tengan mayor control y posean documentos en que puedan apoyarse como fuentes de consulta en cualquier momento.

OBJETIVOS

General

Reestructurar el sistema organizacional de una empresa comercializadora de telefonía móvil.

Específicos

1. Realizar un análisis FODA para determinar la situación de la organización.
2. Determinar los perfiles idóneos para cada puesto de trabajo que conforma la organización.
3. Identificar concretamente las áreas que conforman la organización.
4. Realizar un análisis de los procedimientos realizados en la organización.
5. Presentar, en formatos establecidos por la organización, los procedimientos de cada área de trabajo.
6. Establecer una guía para presentar la reestructuración de la organización a los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

La empresa observada se dedica a la comercialización, venta y distribución de servicios de telefonía móvil, teniendo como productos líderes los teléfonos celulares, distribución de tarjetas y recargas telefónicas a comercios y tiendas, venta de líneas telefónicas y de planes de Internet, entre otros. Actualmente cuenta con un aproximado de 300 empleados, los cuales distribuyen sus operaciones y funciones en diferentes partes de Guatemala, incluyendo el occidente del país.

Es importante para esta organización tener una buena calidad en el desarrollo de sus servicios, para obtener prestigio en el mercado. Sin embargo, por diversos factores esto no siempre se da. Componentes como la falta de políticas, procedimientos, una estructura organizacional definida, bajos salarios, poca motivación al personal, materiales utilizados, y otros, afectan grandemente. Es importante atacar cada uno de estos problemas, pero siempre existe una causa de mayor importancia y de urgencia a solucionar.

Una de los principales problemas para solucionar es el no contar con políticas, procedimientos y una estructura organizacional. Esto conlleva inconvenientes que perjudican el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados y de la empresa en general, ya que no se establecen correctamente las funciones, responsabilidades y procedimientos que cada empleado debe desarrollar.

1. ANTECEDENTES

1.1. Empresa de telecomunicaciones

1.1.1. Ubicación

Las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en zona 15 de vista hermosa.

Figura 2. Imagen satelital de la ubicación de oficinas de la empresa



Fuente: *Imagen de la empresa*. Google Earth. Consulta: enero 2015.

1.1.2. Historia de la empresa

La empresa comercializadora de telefonía celular inició sus operaciones en el 2002, distribuyendo tarjetas de teléfonos públicos o también llamadas Ladatel, que incluían denominaciones de Q. 20, Q. 30, Q. 50, y Q. 100. Dichas tarjetas eran distribuidas únicamente en la capital de Guatemala.

Un año más tarde incluyen en sus distribuciones telefonía móvil, llamada en ese entonces PCS, teniendo como único mercado la capital de Guatemala.

Para el 2004, logra adquirir y ampliar la distribución de los productos que ofrece en la ciudad de Guatemala, incluyendo tarjetas Ladatel, tarjetas PCS y teléfonos celulares.

En el 2005 la empresa tiene un importante crecimiento, debido a que se logra la regionalización de sus operaciones. Aparte de comercializar sus productos en la ciudad de Guatemala, incluyen también en su mercado a la ciudad de Quetzaltenango.

Poco a poco la empresa va creciendo y amplía sus operaciones. Para el 2006 distribuye productos en la ciudad de Guatemala y en varios municipios, así como los departamentos de: Quetzaltenango, Huehuetenango, Quiché y en el municipio de Coatepeque.

Sin embargo, en el 2009, la empresa se ve afectada grandemente, debido a que le permiten la distribución de productos únicamente en Quetzaltenango. Durante los siguientes años, la empresa está en un período de inestabilidad debido a que no tiene fijos los lugares en los que comercializan sus productos. Es hasta en el 2013 cuando logra estabilizar sus operaciones.

En la actualidad, sus operaciones abarcan Guatemala y el occidente del país. Dentro de las funciones de la empresa está la comercialización de diferentes productos, como lo son teléfonos, tarjetas y *chips*, teniendo a su cargo agencias, paneles, activadores, promotores y puntos tipo A (puntos propios de la empresa).

El mercado de distribución y venta de servicios de telecomunicación es el mercado al que la empresa está dirigida, las estrategias de venta y de distribución permiten llegar a distintos lugares, y así ampliar sus operaciones.

1.1.3. Misión

Comercializar servicios de telecomunicaciones de forma eficiente, cubriendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, prestando productos de calidad, respaldados por un servicio de excelencia y dedicación.

1.1.4. Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos de telefonía móvil, brindando y creando relaciones sólidas y duraderas con sus clientes.

1.1.5. Objetivos

1.1.5.1. General

Ser una empresa de alta rentabilidad en el mercado de telefonía móvil.

1.1.5.2. Específicos

- Mantener un constante desarrollo en los productos y servicios que se ofrecen.
- Ser una empresa de crecimiento continuo.
- Mantener y ampliar su clientela en los diferentes puntos del país.
- Ofrecer un servicio de calidad al cliente.

1.1.6. Políticas

- Cada uno de los empleados que conforman la empresa debe mantener un comportamiento ético.
- Proporcionar un trato respetuoso y justo a cada uno de los clientes.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.

1.1.7. Valores organizacionales

- Austeridad: hace referencia al aprovechar todo aquel potencial o recursos en los que se ha invertido o con los que se cuenta, especialmente cuando estos son escasos. Es necesario que los colaboradores cuiden los recursos y sean utilizados de una manera efectiva.
- Responsabilidad: los colaboradores toman decisiones de una manera consciente, se orientan y valoran las consecuencias de las mismas. Así mismo el valor de responsabilidad permite trabajar administrando con eficacia el tiempo y los recursos de la organización.

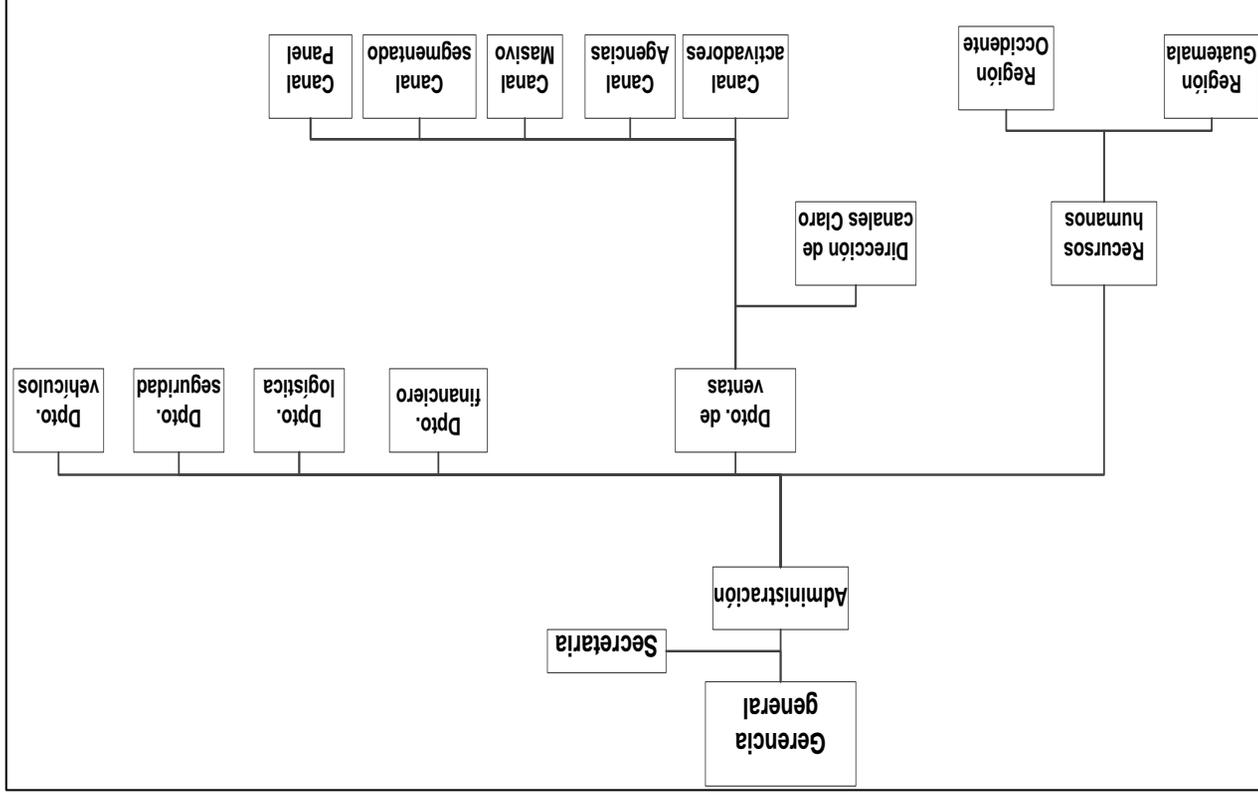
- Honestidad: cada uno de los colaboradores de la organización realiza sus actividades apoyándose en la verdad y la justicia. La honestidad como valor permite desarrollar una forma de ser y de actuar correctamente.
- Respeto: como colaboradores de la organización no se menosprecia a los demás ni sus opiniones, pues es importante reconocer, apreciar y valorar tanto al propio yo como a los demás.

1.1.8. Estructura organizacional

1.1.8.1. Organigramas

A continuación, en la figura 2, se presenta como está estructurado el actual organigrama de la empresa. En él se encuentra detallado cada uno de los niveles jerárquicos.

Figura 2. Organigrama general



Fuente: elaboración propia.

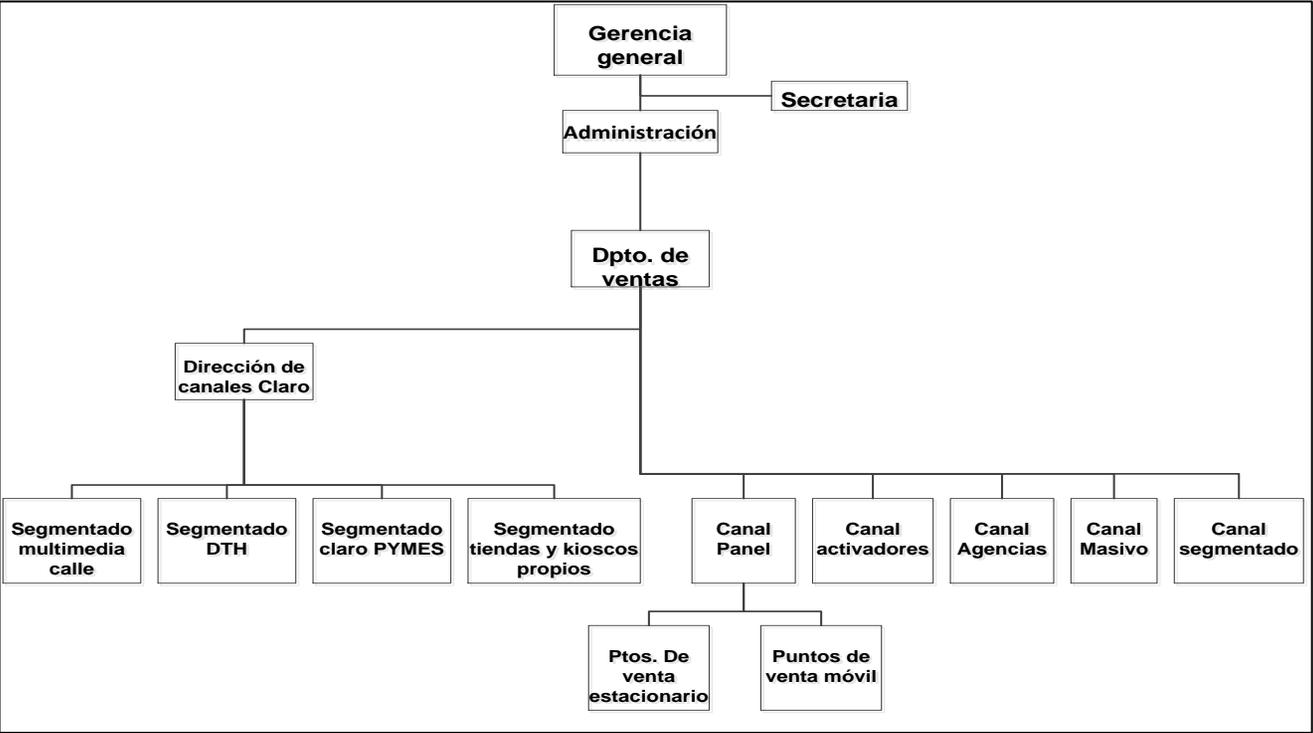
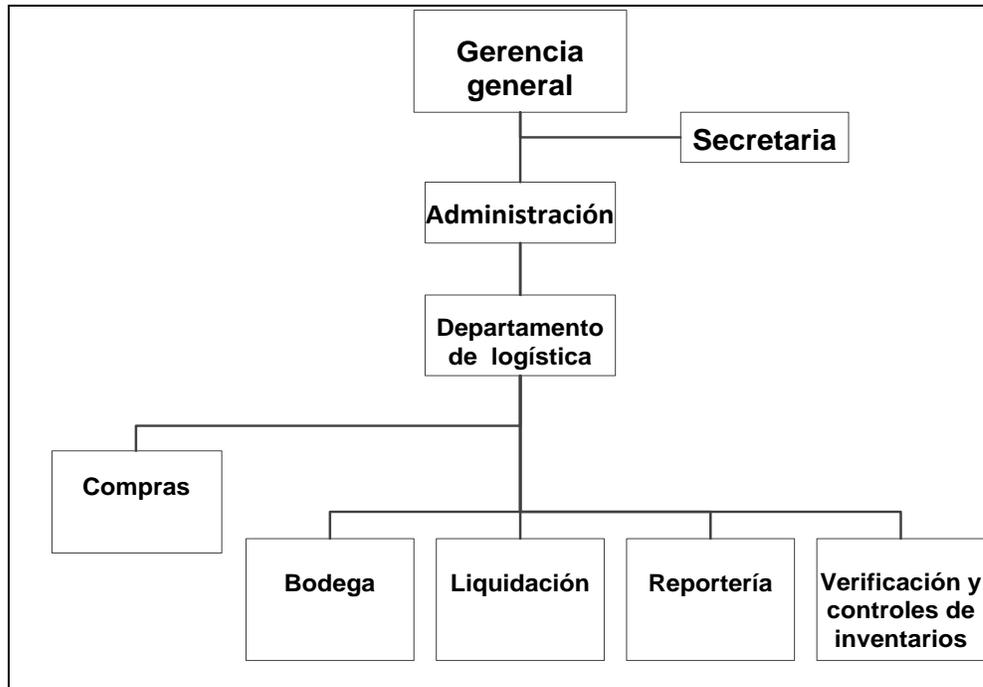


Figura 3. Organigrama general II

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Organigrama logística**



Fuente: elaboración propia.

1.1.9. Aspectos jurídicos

La empresa comercializadora de telefonía móvil está organizada bajo el tipo de sociedad anónima y caracterizada porque tiene el capital dividido y representado por acciones. Cada accionista posee responsabilidad limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

1.2. Conceptos y generalidades

Conocer los aspectos más importantes de un manual administrativo incluye su significado, clasificación, tipos y técnicas para su documentación.

1.2.1. Manuales administrativos

Un manual contiene una serie de lineamientos e información acerca de diferentes aspectos de una empresa como lo son la organización, políticas, procedimientos, entre otros. Toda esta información es presentada de una forma ordenada y sistemática.

Los manuales administrativos son parte importante de una empresa debido a que son documentos que presentan y registran toda información necesaria de la organización, incluyendo estructura organizacional, políticas, procedimientos de las áreas que conforman la empresa, lineamientos e instrucciones utilizadas para mejorar el desempeño en las tareas de cada empleado.

1.2.1.1. Objetivos de los manuales

Un manual administrativo incluye varios objetivos, dentro de los que se pueden mencionar:

- Presentar las funciones y tareas a cada área que conforma la empresa.
- Mostrar concretamente el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos que componen la empresa.
- Ahorrar tiempo, ya que evita repetir instrucciones y lineamientos de los procedimientos establecidos.
- Conocer a detalle las funciones de la empresa.

1.2.1.2. Ventajas de su implementación

El que una empresa tenga establecidos manuales administrativos presenta una serie de ventajas:

- Evita malos entendidos en las operaciones y procedimientos que se lleven a cabo.
- Se tiene una mayor coordinación en la realización del trabajo.
- Es una fuente confiable y permanente acerca del trabajo y los distintos procedimientos que se deben ejecutar.
- Los problemas de organización son resueltos de una forma más rápida.
- Establece las funciones y responsabilidades que cada puesto posee.

1.2.2. Clasificación de los manuales

Existe una serie de clasificaciones de los manuales administrativos, como lo son por su naturaleza, ámbito, contenido y por su función específica. Es conveniente tratar únicamente dos de estas clasificaciones debido a que se orienta más a los manuales trabajados en el presente trabajo de graduación.

1.2.2.1. Por su contenido

Esta clasificación se centra en las desglose de la información que contiene los manuales administrativos.

1.2.2.1.1. De historia del organismo

Este tipo de manuales establecen todo lo referente a la historia de la organización, incluyendo su creación, crecimiento, evolución, situación y estructura de la empresa.

1.2.2.1.2. De organización

En estos se presenta de una forma muy específica la estructura organizacional de la empresa, que incluye objetivos, funciones, autoridad, responsabilidades de cada uno de los puestos.

1.2.2.1.3. De políticas

Estos manuales son también denominados de normas, presentan una serie de lineamientos que son utilizados para realizar acciones, diseñar e implementar estrategias en la organización.

1.2.2.1.4. De procedimientos

Utilizados como guía para que el personal comprenda cómo realizar las distintas actividades y para orientación al nuevo personal.

1.2.2.1.5. De contenido múltiple

Estos documentos son los que contienen diferente información o aspectos de la organización, permitiendo que la consulta sea más accesible.

1.2.2.1.6. De adiestramiento o instructivo

Presentan y explican detalladamente los procesos y rutinas de un puesto en particular; son más detallados que un manual de procedimientos.

1.2.2.1.7. Técnicos

Este tipo de manual establece todos aquellos principios y técnicas necesarias para desarrollar una determinada función.

1.2.2.2. Por su función específica

Esta clasificación se centra en un área específica de la organización que puede ser administrativa y operativa.

1.2.2.2.1. De producción

Este documento presenta la coordinación de los procesos de producción en todas sus fases, que incluye fabricación, inspección y control de producción.

1.2.2.2.2. De compras

Describe los procesos que se realizan para llevar a cabo una compra, incluyendo también los diferentes métodos que se utilizan y que afectan sus actividades.

1.2.2.2.3. De ventas

Comprende toda la información necesaria para apoyar la función de ventas; incluye estrategias de comercialización, descripción de productos, mecanismos de negociación y políticas de funcionamiento.

1.2.2.2.4. De finanzas

En este tipo de manual se presenta la distribución y manejo de los recursos económicos de todos los niveles y áreas de la organización.

1.2.2.2.5. De contabilidad

Incluye información referente a los principios y las técnicas de la contabilidad, como lo es sistema contable, operaciones internas del personal y manejo de registros.

1.2.2.2.6. De crédito y cobranzas

Establece todos los procedimientos y normas referentes al crédito y cobranzas, como lo es el control de cobro de las operaciones.

1.2.2.2.7. De personal

También llamados manuales de relaciones industriales, incluyen información acerca de las condiciones de trabajo, organización y control del personal, capacitaciones, higiene y seguridad, prestaciones y normativa.

1.2.2.2.8. Generales

Contienen información general de la organización, dependiendo su naturaleza, sector, forma, estructura, ámbito de operación y tipo de personal.

1.2.3. Principales manuales con que debe contar una organización

Existen diferentes manuales que una organización puede tener o elaborar, sin embargo, es esencial que dentro de su organización desarrollen un manual organizacional y un manual de políticas y procedimientos.

1.2.3.1. Manual organizacional

Es uno de los principales manuales con el que una organización debe de contar dentro de su documentación.

1.2.3.1.1. Definición

“Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez”.¹

Este tipo de manual es un documento en el cual se encuentra la cultura, estructura de funciones y departamentos que conforman la organización, tareas específicas y autoridad asignada a cada miembro de la misma.

El manual organizacional es una forma de satisfacer la necesidad de las organizaciones de contar con un documento o instrumento comprensible para que el personal entienda el funcionamiento de la empresa. Ayuda a detallar las

¹ ÁLVAREZ TORRES, Martín G. *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. p.24.

funciones de cada departamento, para establecer responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar negligencias.

1.2.3.1.2. Contenido

Aquí se presenta una serie de opciones acerca del contenido que puede tener un manual organizacional:

- Listado de áreas autorizadas
- Introducción
- Historia de la organización
- Objetivos (del manual organizacional)
- Misión y visión de la organización
- Filosofía y valores de la organización
- Organigrama de la empresa
- Políticas generales
- Descripción de puestos de cada área que conforman la empresa
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico

1.2.3.2. Análisis de puestos

Se trata de un procedimiento mediante el cual se pueden determinar las obligaciones correspondientes a cada puesto y las características que las personas deben poseer para ser contratadas para el puesto requerido.

El realizar un análisis de puestos es un procedimiento que se utiliza para varias actividades de una correcta administración del personal, dentro de ellas está el reclutamiento y selección, la compensación (salarios y bonos),

evaluaciones de desempeño, capacitaciones, desarrollos y asignación completa de obligaciones. Para realizar un correcto análisis de puestos es importante:

- Identificar la finalidad o el uso de la información, para establecer los datos a recabar y cómo hacerlo.
- Estudiar la información básica de organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.
- Analizar el puesto, recabando información como actividades laborales, conductas requeridas del empleado, condiciones laborales y características.
- Repasar la información recabada con las personas que ocupan el puesto.
- Presentar y preparar una descripción y especificación de puesto.

Existen diversos métodos que pueden utilizarse para realizar un análisis de puestos: entrevistas, observación, encuestas y diarios.

Por medio del análisis que se realiza a cada puesto se obtiene una serie de informaciones acerca de requisitos que son necesarios para el puesto; por medio de estas se elabora lo que se conoce como descripción de puesto y especificación de puesto.

1.2.3.2.1. Descripción de puesto

Es información recabada en la cual se describen actividades, características y responsabilidades del puesto. Ejemplo de esto es el detalle de las condiciones laborales, peligros para la seguridad, entre otros.

1.2.3.2. Especificaciones de puesto

Este tipo de información incluye cualidades, rasgos, habilidades y formación personal que son requeridas para el puesto para poder desempeñarlo debidamente.

1.2.3.3. Manual de políticas y procedimientos

Este es uno de los principales manuales con el que una organización debe de contar dentro de su documentación.

1.2.3.3.1. Definición

Este tipo de manuales reúnen información acerca de las diferentes actividades y procesos que desarrollan cada una de las áreas de la organización.

Se incluye información acerca de lo que se hace en las áreas, departamentos, dirección o gerencia de la organización (políticas); y cómo se hace (procedimientos) para administrar cada una de las áreas o departamentos de la organización. Los procedimientos deben incluir desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio que se preste.

1.2.3.3.2. Contenido

Dentro del contenido mínimo que un manual de políticas y procedimientos puede contener está:

- Política de calidad
- Objetivos del manual

- Revisiones y modificaciones de políticas y procedimientos
- Procedimientos
- Técnicas para documentar procedimientos

1.2.4. Técnicas para documentar procedimientos

Hoy en día existe una serie de herramientas o técnicas que permiten documentar procedimientos de una manera más fácil, ordenada y presentada. Dentro de las técnicas más utilizadas para documentar procedimientos están:

1.2.4.1. Diagramas de flujo

Técnica muy utilizada para presentar procedimientos de una forma simplificada y ordenada.

1.2.4.1.1. Definición

Según María Cristina Romero, un diagrama de flujo o flujograma:

Constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, oficina y departamentos. La importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento de flujo de trabajo a través de actividades y facilita la simplificación de este.²

Los diagramas de flujo pueden ser utilizados en distintos procesos, debido a que muestran de una forma clara la secuencia de acontecimientos de un

² ROMERO SAINT BONNET, María Cristina. *Modelos de intervención asistencial, socioeducativo y terapéutico en trabajo social*. p. 223.

proceso. Mediante un diagrama de flujo también se pueden disminuir las esperas, estudiar las operaciones y actividades que estén entrelazadas. Es importante que para su realización las líneas que unen a cada símbolo no deban cruzarse, esto con la finalidad que sea comprensible el orden del procesos que se está describiendo. Es importante también recalcar que las explicaciones que se escriben dentro de los símbolos deben ser cortas, claras y precisas.

1.2.4.2. Símbolos básicos para elaborar diagrama de flujo

Para la elaboración de un diagrama de flujo se utilizan 5 simbolos básicos que permiten representar todas las actividades de un procedimiento.

Tabla I. Símbolos básicos para elaborar diagrama de flujo

ACTIVIDAD	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Terminal		Representa el inicio o fin del diagrama.
Decisión		Representa cuando es necesario tomar una decisión del tipo sí o no.
Actividad		Representa una actividad desarrollada en el proceso.
Documento		Se refiere a documentos que sean utilizados o generados en el proceso.
Línea de flujo		Representa el sentido de flujo del proceso.

Fuente: GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo*. p.54.

1.2.5. Descripción de productos y servicios

Incluye cada uno de los productos y servicios que la organización ofrece en el mercado.

1.2.5.1. Teléfonos celulares

Son dispositivos inalámbricos con los que se puede tener acceso a la red de telefonía celular. Se caracterizan por su portabilidad, permitiendo así comunicarse desde cualquier lugar.

La organización distribuye diferentes marcas de teléfonos celulares como lo son Huawei, Samsung, iPhone, Alcatel, Nokia, entre otros.

1.2.5.2. SIMS

Se trata de tarjetas inteligentes desmontables que son utilizadas en teléfonos móviles, las cuales almacenan de forma segura la clave de servicio del suscriptor usada para identificarse ante la red.

1.2.5.3. Tarjetas telefónicas

Es una pequeña tarjeta usada como sistema prepago de llamadas; existen diferentes denominaciones: Q.10, Q. 25, Q. 50, Q. 100. También incluye tarjetas de contenido de mensajes, Internet celular, BB social, entre otros.

1.2.5.4. Recargas de tiempo de aire

Tiempo de aire refiere la recarga electrónica en diferentes denominaciones:
Q. 10, Q. 25, Q. 50, Q. 100.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis de la estructura organizacional

El diagnóstico o análisis de la situación actual de la empresa es de gran importancia realizarlo, debido a que por medio de este se determinan problemas existentes, vías de desarrollo con las que cuenta, y las posibles formas de mejora que se pueden establecer e implementar.

2.1.1. Gerencia general

La gerencia general de la empresa está conformada por una sola persona, tiene a su cargo dirigir a la empresa, velar por su bien y prosperidad, organizando y dirigiendo las demás áreas que la conforman. Dentro de esta línea se puede mencionar la secretaria de gerencia, quien ayuda y apoya con las tareas que debe realizar el gerente.

Esta posición depende de la junta directiva de la institución, sin embargo tiene la autoridad para tomar ciertas decisiones cuando se presentan situaciones especiales.

2.1.2. Financiera

El área de finanzas en la empresa abarca varias operaciones de la misma. Cuenta con un total de 7 personas. Esta dependencia cuenta con 3 divisiones: bodega, seguridad y administración. Es importante recalcar que dentro de esta división, específicamente en administración, tienen a su cargo todo lo

relacionado con recursos humanos y las operaciones en la capital de Guatemala y el occidente. Si se ve el organigrama se nota cómo, según el nivel jerárquico en el que se posiciona, está bajo el mando de la gerencia general.

2.1.3. Administrativa

Como se mencionó anteriormente, la parte administrativa es una división del área de finanzas de la empresa. No cuenta con una división propia, por lo que se encuentra bajo el mando de finanzas, cuando lo correcto sería tener una relación más directa con la gerencia general, mejorando así la comunicación y realizando de una manera más eficiente las actividades que les corresponden.

El área de sistemas está bajo el mando directo de gerencia general. Dentro de este espacio se encuentran las áreas de ITEC y FENIX, que forman un total de 3 personas.

Para la misma área de sistemas se cuenta con personal directamente encargado de las funciones de occidente, por lo que cualquier situación o problema se reporta directamente a este.

2.1.4. Operativa

El área operativa de la empresa tiene una división bastante amplia, debido a que sus operaciones se dividen en la capital de Guatemala y en el occidente del país; así mismo se divide según el servicio o producto que se esté prestando.

Bajo el mando de gerencia general se encuentra el denominado operativo agencias, quien se encarga de los puestos de supervisores de agencias de Coatepeque, Huehuetenango, Quiché, centro de Xela, Democracia y Pradera.

Estos a su vez se subdividen en 18 vendedores que se encargan de dar a conocer el producto al cliente. Esta división cuenta con un total de 25 personas.

Así mismo, bajo el mando de gerencia general se encuentra el operativo metro, quienes a su vez se encargan de los supervisores multimarca, quienes cuentan con 3 vendedores, un supervisor y 10 promotores. Para las operaciones realizadas en el occidente y bajo el mando de gerencia general, se encuentra el denominado operativo occidente; este cuenta dentro de su división con secretaria y seguridad.

El operativo occidente se divide a su vez en operativo Huehuetenango, Quetzaltenango, Quiché y Coatepeque. En cada uno de estos lugares se encuentran supervisores activadores, supervisores masivos y supervisores paneles, que a su vez se dividen en pilotos, vendedores, activadores, y seguridad

Se encuentran también bajo el mando de operativo occidente supervisores multimedia, supervisores puntos A (quienes tienen a su cargo 15 kioscos) y supervisores segmentados (que cuenta con 6 vendedores). Y, por último, se encuentra bodega, que se encarga de todos los productos que se distribuyen y el denominado material POP.

2.2. Análisis de puestos

Los análisis de puestos se desarrollan por cada área que conforma la organización.

2.2.1. Gerencia general

Tiene a su cargo todas las dependencias, incluyendo las operaciones de la capital de Guatemala y el occidente del país.

Dentro de sus funciones la única dependencia que puede interferir es la junta directiva de la empresa. Esta posición es de gran importancia para tomar decisiones que afectan a toda la empresa.

2.2.2. Financiera

En general, se encarga de asuntos contables de la empresa. Las actividades que se realizan en esta área no se encuentran definidas concretamente. Velan por los ingresos y egresos de las cuentas que conforman la empresa, reciben cheques para aprobar emisiones de pagos a proveedores y salarios.

En bodega, subdivisión de finanzas, se realizan operaciones directamente con el producto que se distribuye, atendiendo los requerimientos de pedidos para compras de productos, revisión de inventarios, despacho y liquidación de producto.

2.2.3. Operativa

Este departamento tiene una serie de divisiones, las cuales se describen individualmente a continuación:

2.2.3.1. Supervisores

El área operativa de la empresa está conformada por una gran cantidad de personal, por lo que es importante que las operaciones que se realizan sean verificadas constantemente. Debido a eso la empresa cuenta con varios supervisores, los cuales dirigen al personal de ventas de los diferentes canales que maneja la empresa. Su labor es importante debido a que de esta manera el proceso de ventas se realiza correctamente.

2.2.3.2. Supervisor agencias

Esta posición tiende dentro de su cargo:

- Generar crecimiento en el mercado
- Alcanzar las metas mensuales establecidas por la empresa
- Verificar las gestiones de ventas
- Verificar cartera de clientes
- Supervisión constante al personal bajo su mando.

2.2.3.3. Supervisores puntos A

Se encuentran ubicados en diferentes lugares. Por lo que dentro de las funciones más importantes se pueden mencionar:

- Abastecer de producto los puntos A
- Supervisar diariamente las ventas
- Alcanzar metas establecidas por la empresa
- Seguimiento y búsqueda de nuevos clientes
- Verificar que se realicen las ventas adecuadamente

2.2.3.4. Supervisores de paneles

Los supervisores de paneles tienen dentro de sus funciones:

- Supervisar las ventas que realizan los promotores de paneles diariamente
- Activación de *chips*
- Cumplimiento de metas establecidas
- Brindar apoyo a vendedores
- Liquidar al cierre del día
- Promociones de ventas y facturar ventas

2.2.3.5. Supervisor multimedia

Dentro de las funciones que esta persona debe desarrollar se encuentra:

- Supervisar al personal del área de multimedia
- Revisar los indicadores
- Verificar la cartera de clientes
- Alcanzar metas establecidas

2.2.3.6. Digitador

En esta posición la persona encargada tiene dentro de sus funciones:

- Ingresar ventas diarias
- Llevar el control de las ventas realizadas
- Verificar datos de clientes
- Liquidar ventas diarias realizadas por activadores, paneles y masivo.

2.2.3.7. Vendedor masivo

El vendedor masivo se encarga de visitar a los clientes y vender el tiempo de aire para recargas. Las ventas pueden variar al crédito y al contado. Los vendedores de esta división tienen tareas más detalladas a realizar, dentro de las que se pueden mencionar:

- Realizar ventas ruterías
- Visitar clientes diariamente
- Generar ventas nuevas
- Búsqueda de clientes
- Recoger y distribuir producto
- Facturar y cobro de créditos
- Liquidar ventas diarias
- Depósitos bancarios de las ventas

2.2.3.8. Vendedores

Las personas que ocupan esta posición tienen dentro de sus funciones:

- Realizar ventas día a día
- Promocionar productos y servicios de la empresa

2.3. Análisis de procedimientos

Existe una serie de procedimientos que se realizan dentro de la empresa, que incluye desde las entradas, es decir todos los productos a comercializar, hasta las salidas, cuando el producto es entregado al cliente. Sin embargo, la empresa no cuenta con ningún procedimiento documentado.

Dentro de los diferentes procedimientos con los que cuenta la empresa se pueden mencionar:

- Reclutamiento y selección de personal
- Control de depósitos de activadores, paneles, BTL, kioscos y tiendas
- Liquidación de activadores
- Liquidación de tiendas
- Garantías de producto
- Despacho de producto
- Apertura de agencias propias
- Cierre de agencias
- Venta servicio postpago

2.3.1. Procedimientos de gerencia general

Los procedimientos realizados en esta división son diversos, y ninguno de ellos está establecido.

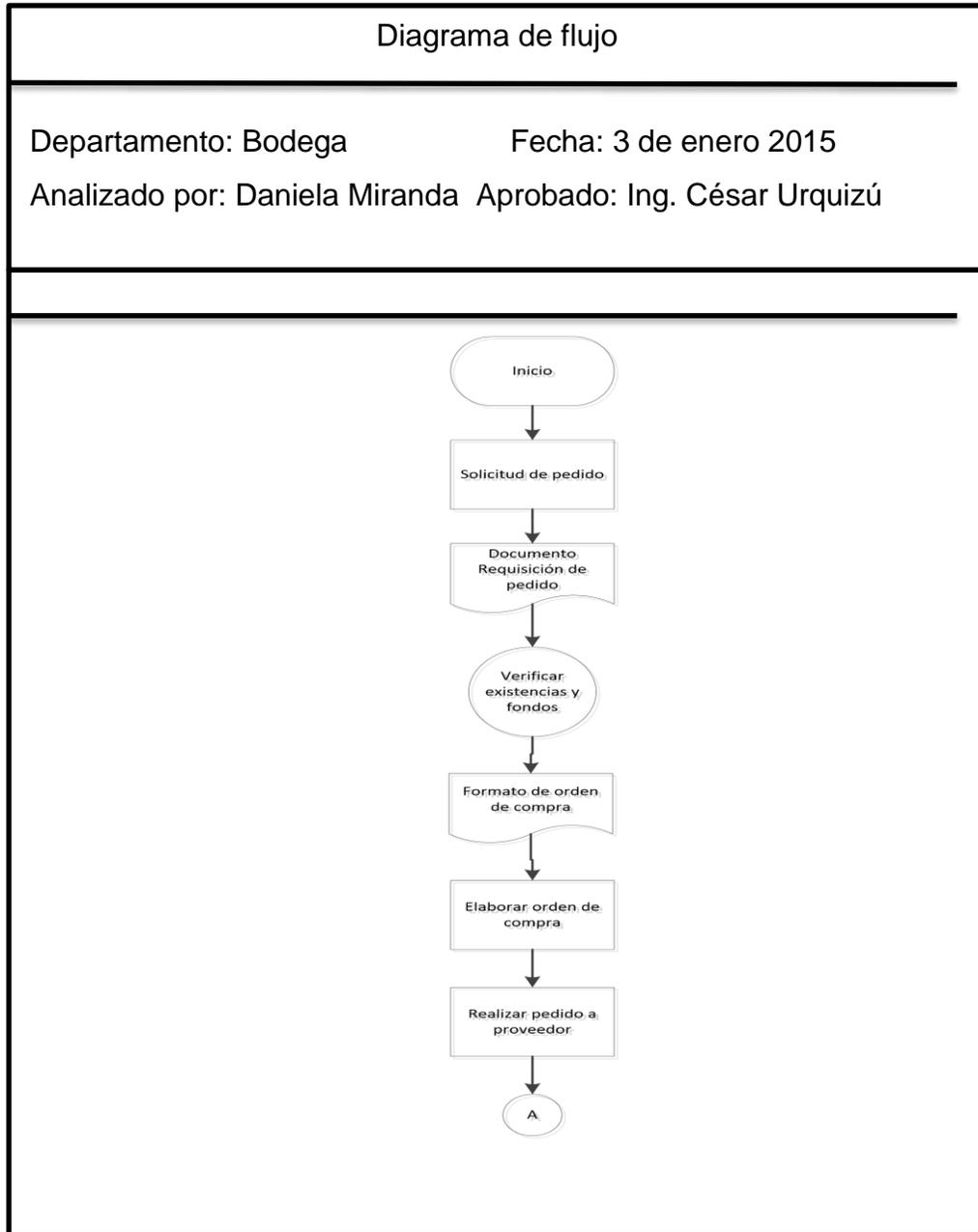
2.3.2. Procedimientos financieros

La mayoría de procedimientos de esta área tienen relación con la administrativa, pudiendo mencionar el control de depósitos y liquidaciones, pero tales procedimientos no se encuentra establecidos.

2.3.3. Procedimientos administrativos

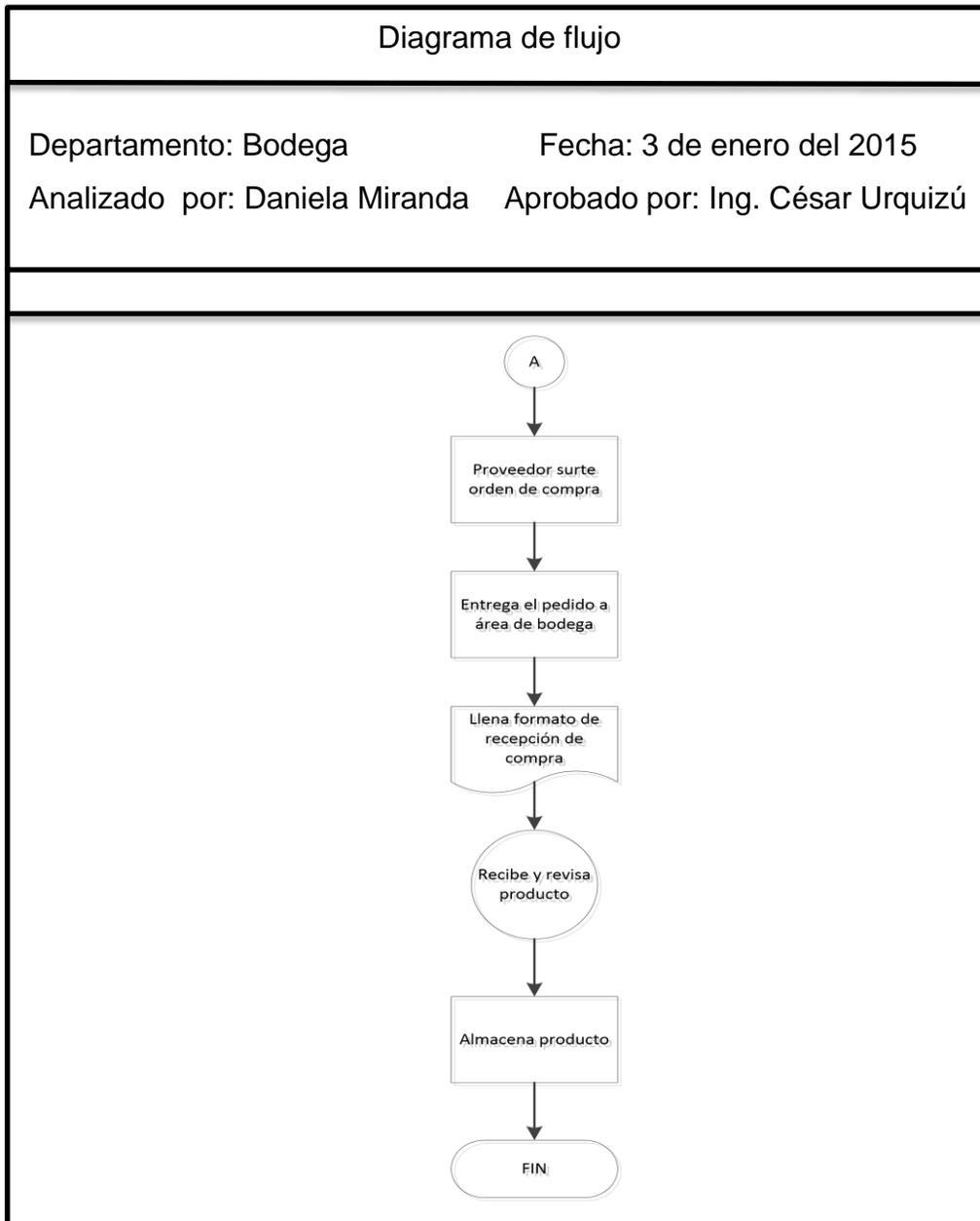
Para los procedimientos administrativos se puede mencionar la compra de producto a proveedores, el cual se describe en el siguiente diagrama de flujo:

Figura 5. Diagrama de procedimiento de compras



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Figura 6. **Diagrama de procedimientos de compras II**

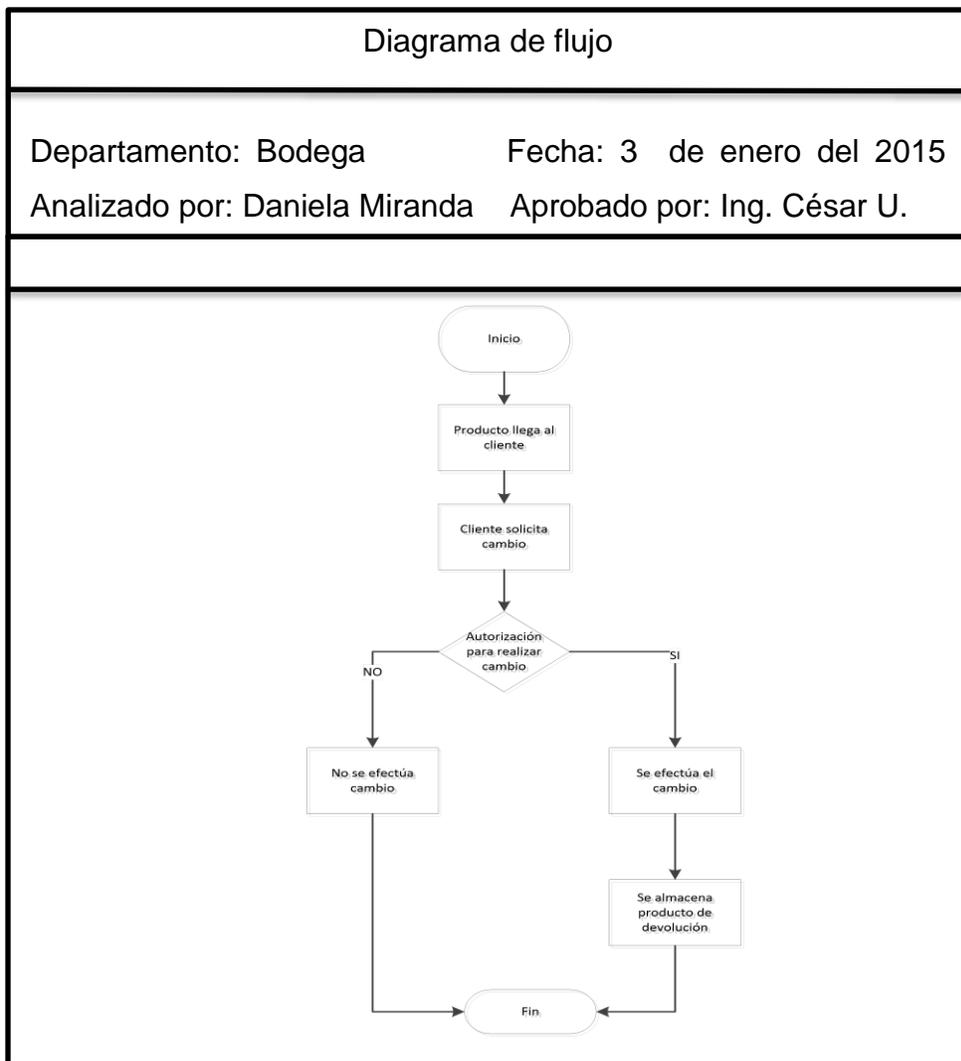


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.4. Procedimientos operativos

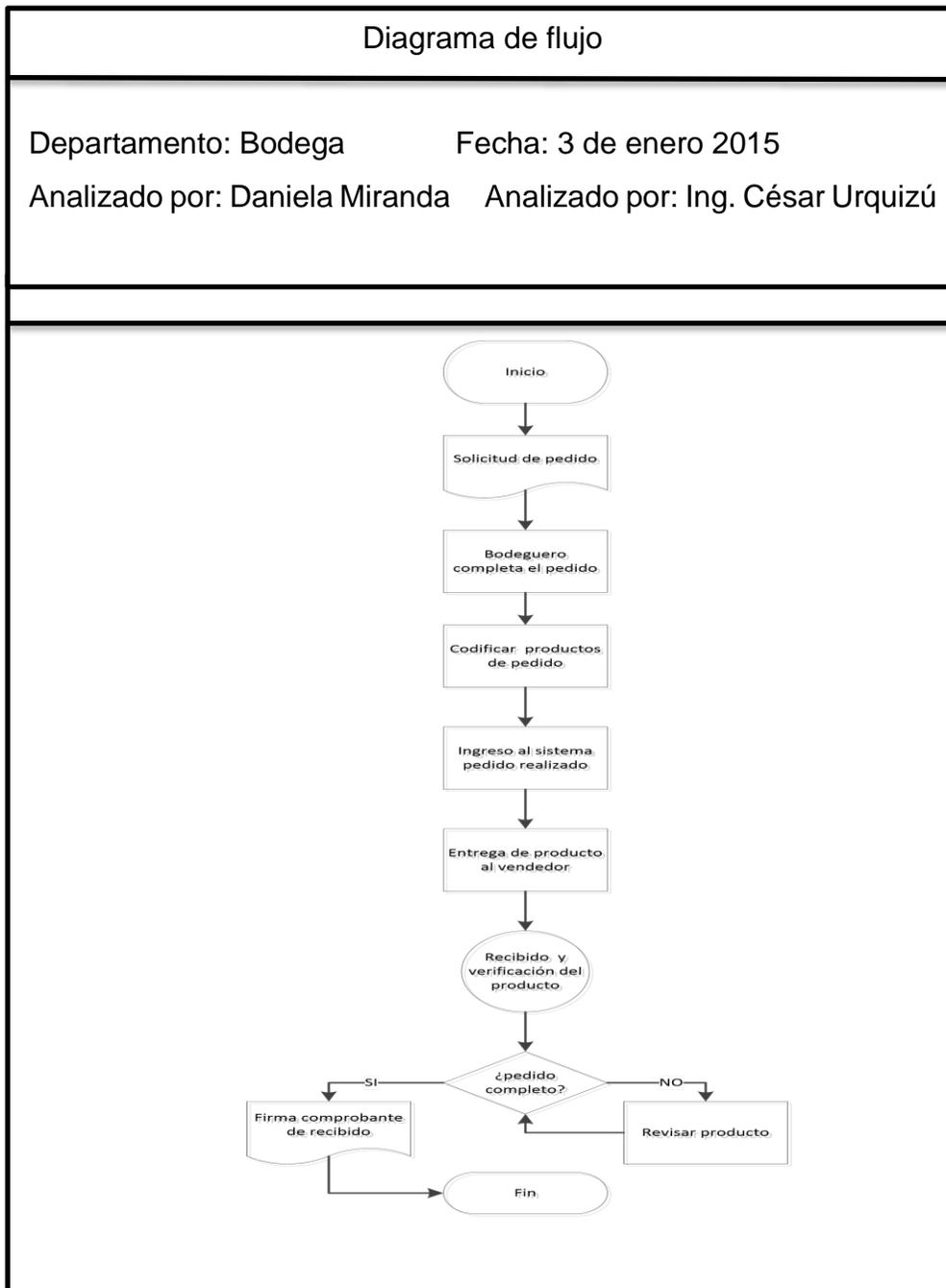
Incluye el despacho de producto y devoluciones al cliente.

Figura 7. Diagrama de procedimientos de devoluciones



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Figura 8. Diagrama de procedimiento despacho de pedidos



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.4. Análisis FODA

Para este análisis es necesario incluir factores internos y externos.

2.4.1. Factores internos

Denominados controlables, incluye todos aquellos aspectos por los que la empresa tiene una mejor eficiencia.

Tabla II. Factores internos, análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. Experiencia de 14 años en el mercado.	1. Falta de una estructura organizacional definida formalmente.
2. Amplia variedad en productos	2. Falta de procedimiento correctamente establecidos y documentados.
3. Controles diarios de las ventas.	3. Ausencia de descripciones de puestos documentados.
4. Personal con la experiencia y capacitación requerida para el manejo de las funciones.	4. Sobrecarga de funciones para los colaboradores.
5. Suficiente personal para manejo de funciones.	5. Falta de compromiso por parte de los colaboradores.
6. Capital para invertir.	6. Falta de gerencia financiera, recursos humanos, mercado, logística, entre otros.
7. Infraestructura necesaria para el desarrollo de las funciones.	7. Personal poco motivado.
8. Software de control confiable.	
9. Sistema de seguridad en oficinas	

Fuente: elaboración propia.

2.4.2. Factores externos

También denominados no controlables, en los cuales la organización no tiene control alguno.

Tabla III. Factores externos, análisis FODA

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades(O)	Amenazas(A)
1. Ampliación de la cobertura del servicio del operador principal.	1. La competencia es cada vez más fuerte.
2. Imagen de la marca (operador) a nivel mundial.	2. Mejores ofertas por parte de la competencia.
3. Mercado en constante crecimiento.	3. Constantes cambios tecnológicos.
4. Variedad de productos y servicios requeridos por los consumidores.	4. Cambios constantes en las necesidades y gustos de los clientes.
5. Asignación de más segmentos de mercado por parte del operador.	5. Poca disponibilidad del producto.
6. Distribuidores que no cumplen con su meta de ventas.	6. Mercado al que pueden dirigirse es muy selecto. de los usuarios.
	7. Políticas comerciales cambiantes del operador.
	8. Poco apoyo comercial del operador.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. Factores externos, análisis FODA 2

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<p>7. Sistemas de distribución con <i>hand held</i> disponibles en el mercado.</p> <p>8. El operador revise sus políticas de pago, fraudes y otros, y realice cambios en las mismas.</p>	<p>9. Sistema ITEC del operador poco confiable.</p> <p>10. Promociones y precios de servicios y productos poco atractivos.</p> <p>11. Productos defectuosos y mal servicio de garantías.</p> <p>12. Poca claridad en pago de comisiones.</p> <p>13. El operador tarda mucho en otorgar comisiones por ventas.</p> <p>14. Sistemas de bloqueo de señal en centros preventivos.</p> <p>15. Mala cobertura de señal en centros preventivos.</p> <p>16. Preferencia de los clientes para la cobertura y señal de otros operadores.</p> <p>17. Pocos proyectos de crecimiento en infraestructura.</p> <p>18. En los aspectos prepago, poco inventario y variedad.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.4.3. Matriz FODA

Esta matriz se subdivide en 4 combinaciones con las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Tabla V. **Calificación de matriz**

Relación	Calificación
Mucho	1
Nada	0

Fuente: elaboración propia.

2.4.3.1. **Matriz FO**

Para esta matriz se toma en cuenta todas las fortalezas y oportunidades de la organización

Tabla VI. **Matriz FO**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
F1	1	1	1	0	0	1	0	1
F2	1	1	1	1	1	0	0	0
F3	0	0	0	1	0	0	1	0
F4	0	1	1	0	0	1	0	1
F5	0	0	0	0	0	0	0	0
F6	1	0	0	1	1	1	1	0
F7	0	0	0	0	1	0	1	0
F8	0	0	0	0	1	0	0	0
F9	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia .

Estrategias

- Atraer a nuevos clientes ofreciendo un servicio de calidad y una amplia variedad de productos.
- Establecer controles diarios en las ventas, debido a la gran cantidad de productos y servicios que la empresa presta.

- Aprovechar el capital con el que cuenta la empresa para invertir en tecnología, infraestructura y equipo que facilite las operaciones de la empresa.

2.4.3.2. Matriz FA

Para esta matriz se toma en cuenta todas las fortalezas y amenazas en la organización.

Tabla VII. Matriz FA

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
A1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
A2	1	1	0	1	0	1	0	0	0
A3	1	1	0	0	0	1	0	0	0
A4	1	1	0	0	0	1	0	0	0
A5	0	0	0	0	0	1	0	0	0
A6	0	1	1	0	0	0	0	0	0
A7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A8	0	0	0	1	0	0	0	0	0
A9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A10	0	0	0	0	0	1	0	0	0
A11	0	0	0	0	0	1	0	0	0
A12	0	0	0	1	0	0	0	0	0
A13	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A17	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A18	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A20	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Estrategias

- Superar a la competencia manteniendo la amplia variedad de productos que la empresa distribuye y ofreciendo un servicio de alta calidad.
- Tener al personal correcto en los puestos correctos para que desarrollen de una buena manera sus funciones.
- Aprovechar el capital con el que se cuenta para aumentar e introducir nuevas y atractivas ofertas en el mercado.
- Estar siempre a la par de los cambios tecnológicos, distribuyendo productos con nuevas tendencias y características para atraer más clientes con diferentes gustos y exigencias.
- Utilizar el capital con el que se cuenta para tener un inventario variado, que permita al cliente encontrar el producto que desee, según sus posibilidades.
- Aprovechar al personal con experiencia en la empresa, para el manejo de las funciones, obteniendo mayor confianza en las operaciones realizadas.
- Invertir en propaganda para dar a conocer más los servicios y productos que la empresa ofrece.
- Invertir en mejores promociones por adquisición de los productos o servicios que la empresa ofrece.

2.4.3.3. Matriz DO

Para esta matriz se toma en cuenta todas las debilidades y oportunidades de la organización.

Tabla VIII. Matriz DO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
D1	0	1	0	0	0	1	0	0
D2	0	0	1	0	0	0	0	0
D3	0	0	0	0	0	1	0	0
D4	0	0	0	0	0	1	0	0
D5	0	0	0	0	0	0	0	0
D6	0	0	0	0	0	1	0	0
D7	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Estrategias

- Establecer una estructura organizacional correcta y concreta en la empresa, que elija al personal correcto y que sea capaz de lograr las metas establecidas por la empresa.
- Establecer las correctas funciones para cada uno de los puestos que conforman la empresa, con el fin que los colaboradores puedan dedicarse verdaderamente al objetivo primordial de su puesto de trabajo, como lo es en el caso de los distribuidores.
- Establecer y documentar correctamente los distintos procedimientos de la empresa para que pueda dar un mejor servicio, sin importar el crecimiento del mercado al cual se enfrente.

2.4.3.4. Matriz DA

Para esta matriz se toma en cuenta las debilidades y amenazas de la organización.

Tabla IX. Matriz DA

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	0	0	1	0	0	0	0
A2	0	0	0	0	0	0	0
A3	0	0	1	0	0	0	0
A4	0	0	1	0	0	0	0
A5	0	0	0	0	0	0	0
A6	0	0	0	0	0	0	0
A7	0	0	0	0	0	0	0
A8	0	0	1	0	0	0	0
A9	0	1	0	0	0	0	0
A10	0	0	1	0	0	0	0
A11	0	1	0	0	0	0	0
A12	0	0	0	0	0	0	1
A13	0	0	0	0	1	0	1
A14	0	0	0	0	0	0	0
A15	0	0	0	0	0	0	0
A16	0	0	0	0	0	0	0
A17	0	0	0	0	0	0	0
A18	0	0	0	0	0	0	0
A19	0	0	0	0	0	0	0
A20	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Estrategias

- Establecer políticas comerciales que sean favorecedoras para la empresa.

- Establecer promociones atractivas y beneficiosas para los clientes, cuidando siempre los intereses de la empresa.
- Mejorar el servicio prestado a los clientes, motivando a los colaboradores de los beneficios que pueden obtener al mejorar la atención y servicio que estos deben prestar.
- Mejorar las comisiones a los colaboradores por las ventas realizadas, para que sirvan como medio de motivación, comprometiéndose en mejorar su labor dentro de la empresa.

2.5. Estrategias para análisis

Una de las principales estrategias para analizar la situación de la organización es por medio de un Plan estratégico, el cual se describe a continuación.

2.5.1. Plan estratégico

- Misión

Comercializar servicios de telecomunicaciones de forma eficiente, cubriendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, prestando productos de calidad, respaldados por un servicio de excelencia y dedicación.

- Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos de telefonía móvil, brindando y creando relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes.

- Objetivos

General

Ser una empresa de alta rentabilidad en el mercado de telefonía móvil.

Específicos

- Mantener un constante desarrollo en los productos y servicios que se ofrecen.
 - Ser una empresa de crecimiento continuo.
 - Mantener y ampliar nuestra clientela en los diferentes puntos del país.
 - Ofrecer un servicio de calidad.
- Estrategia 1
 - Atraer a nuevos clientes ofreciendo un servicio de calidad y una amplia variedad de productos.
- Acciones
 - Se debe contar con una amplia variedad de productos que tengan diferentes características y con precios que sean accesibles para cualquier clase social.
 - Contar con las marcas más reconocidas a nivel mundial en cuanto a tecnología telefónica se refiere.
 - El personal debe ofrecer y atender al cliente con el mejor trato posible.

- Estrategia 2
 - Establecer controles diarios en las ventas, debido a la gran cantidad de productos y servicios que la empresa presta.

- Acciones
 - Es necesario que cada uno de los vendedores con los que la empresa cuenta, presente un informe diario acerca de las ventas obtenidas.
 - Control diario de los informes presentados por los vendedores.

- Estrategia 3
 - Aprovechar el capital con el que cuenta la empresa para invertir en tecnología, infraestructura y equipo que facilite las operaciones.

- Acciones
 - Un mayor control en las diversas operaciones que se realizan en la empresa por medio de equipo que facilite las mismas.
 - Contar con equipo de alta tecnología dentro de la empresa.
 - Poseer instalaciones necesarias que garanticen la seguridad tanto del producto que se distribuye como de los trabajadores.

- Estrategia 4
 - Superar a la competencia manteniendo la amplia variedad de productos que la empresa distribuye y ofreciendo un servicio de alta calidad.

- Acciones
 - Capacitaciones al personal para brindar un trato más amable, atención más personalizada y un servicio más rápido.
 - Presentar promociones novedosas y atractivas.
 - Vender el producto en más lugares, para facilitar la compra al cliente, es decir tener más puntos de venta.

- Estrategia 5
 - Tener al personal correcto en los puestos correctos para que desarrollen de buena manera sus funciones.

- Acciones
 - Se deben realizar evaluaciones al personal con que se cuenta, para determinar si tienen capacidades para desempeñar las funciones necesarias.
 - Establecer descripciones de puestos.

- Estrategia 6
 - Aprovechar el capital con el que se cuenta para aumentar e introducir nuevas y atractivas ofertas en el mercado.

- Acciones
 - Se debe invertir en más promociones por la adquisición de los productos.

- Presentar y promocionar los beneficios por la adquisición de los productos.
- Estrategia 7
 - Estar siempre a la par de los cambios tecnológicos, distribuyendo productos con nuevas tendencias y características.
- Acciones
 - Es importante que los distribuidores siempre cuenten con los productos más novedosos en el mercado.
 - Se debe tener en inventario una amplia variedad de productos, con diferentes características según los gustos y exigencias del cliente.
 - Es importante contar con producto de diferentes rangos de precio, para ampliar el mercado al cual se está dirigiendo.
- Estrategia 8
 - Utilizar el capital con el que se cuenta para invertir en inventario, que permita al cliente encontrar el producto que desee, según sus posibilidades.
- Acciones
 - Una amplia variedad de producto en los diferentes puntos de venta.
 - Es importante contar con las cantidades de producto que se consideren necesarias.

- Estrategia 9
 - Aprovechar al personal con experiencia en la empresa para el manejo de las funciones obteniendo mayor confianza en las operaciones realizadas.

- Acciones
 - Asignación de funciones a puestos específicos
 - Control de funciones y tareas a realizar diariamente en la empresa.
 - El proceso de selección de personal es de gran importancia para contratar al personal correcto.

- Estrategia 10
 - Invertir en propaganda para dar a conocer los servicios y productos que la empresa presta.

- Acciones
 - Se debe utilizar distintos medios para hacer una promoción más grande, de los beneficios y productos que la empresa vende.
 - Es importante utilizar medios sociales para anunciar los productos y servicios que se distribuyen.

- Estrategia 11
 - Establecer una estructura organizacional correcta y concreta en la empresa, que elija al personal correcto y que sea capaz de lograr las metas establecidas por la empresa.

- Acciones
 - Es necesario crear los perfiles de los diferentes puestos de trabajo con los que cuenta la empresa.
 - Establecer las características principales que los colaboradores de la empresa deben tener, incluyendo valores, principios y experiencia.
 - Realizar procesos de reclutamiento de personal que conlleva una serie de pasos para escoger al mejor candidato para una posición específica.

- Estrategia 12
 - Establecer las correctas funciones para cada uno de los puestos que conforman la empresa, con el fin que los colaboradores puedan dedicarse verdaderamente al objetivo primordial de su puesto de trabajo, como lo es en el caso de los distribuidores.

- Acciones
 - Es necesario documentar y especificar las actividades y tareas que cada posición debe cumplir para realizar un buen trabajo.
 - Es necesario que el colaborador sepa acerca de las funciones principales que debe realizar para desarrollar su trabajo.

- Se debe capacitar al personal nuevo, para que tenga conocimiento de las principales funciones y tareas que debe realizar en su puesto de trabajo.
- Estrategia 13
 - Establecer y documentar correctamente los distintos procedimientos de la empresa para que pueda prestar un mejor servicio, sin importar el crecimiento del mercado al cual se enfrente.
- Acciones
 - Es necesario realizar diagramas de flujo que describan cada uno de los procedimientos que se desarrollan dentro de la empresa.
 - Se debe identificar los principales procedimientos que se desarrollan dentro de la empresa.
 - El personal debe tener conocimiento acerca de los procedimientos que se desarrollan dentro de la empresa.
 - Los procedimientos que se desarrollen deben tener a un colaborador encargado, o alguna posición que se encargue de desarrollar este.
- Estrategia 14
 - Establecer políticas comerciales que sean favorecedoras para la empresa.
- Acciones
 - Es importante establecer los objetivos que se desean alcanzar.

- Para establecer las políticas comerciales de la empresa es necesario tener siempre en cuenta las metas propuestas por la empresa.
 - Las políticas empresariales deben ser entendidas por cada uno de los trabajadores, parte importante para alcanzar las mismas.
 - Es importante proporcionar la orientación correcta para que cada posición jerárquica elabore planes concretos de acción, que permitan alcanzar objetivos.
- Estrategia 15
 - Mejorar el servicio prestado a los clientes, motivando a los colaboradores con miras a los beneficios que pueden obtener al mejorar la atención y servicio que estos deben prestar.
- Acciones
 - Capacitaciones a los empleados, que les permitan determinar la importancia del buen trato al cliente.
 - Mejorar las comisiones a los colaboradores por las ventas realizadas, para que sirvan como medio de motivación, comprometiéndose en mejorar su labor dentro de la empresa.

2.5.2. Diagrama de Pareto

Para detectar los problemas que más afectan la rentabilidad de la empresa en cuanto a clima laboral interno, se realizó una encuesta a un grupo de 20 colaboradores de la organización con el fin de determinar los problemas que más afectan en su desempeño laboral. Dentro de este grupo se incluyó personal

de venta, finanzas, supervisores, digitadores y bodega. Dichos resultados se muestran en la tabla X.

Tabla X. **Clima laboral de la organización**

Clima laboral	Colaboradores insatisfechos (%)
Retribución económica	55
Horas laboradas en la empresa	50
Recursos para desempeñar labores	45
Beneficios que brinda la organización	25
Facilidad de continuar con estudios	15
Ambiente laboral agradable	10
Colaboración de compañeros de trabajo	0

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Problemas que afectan la rentabilidad de la empresa**

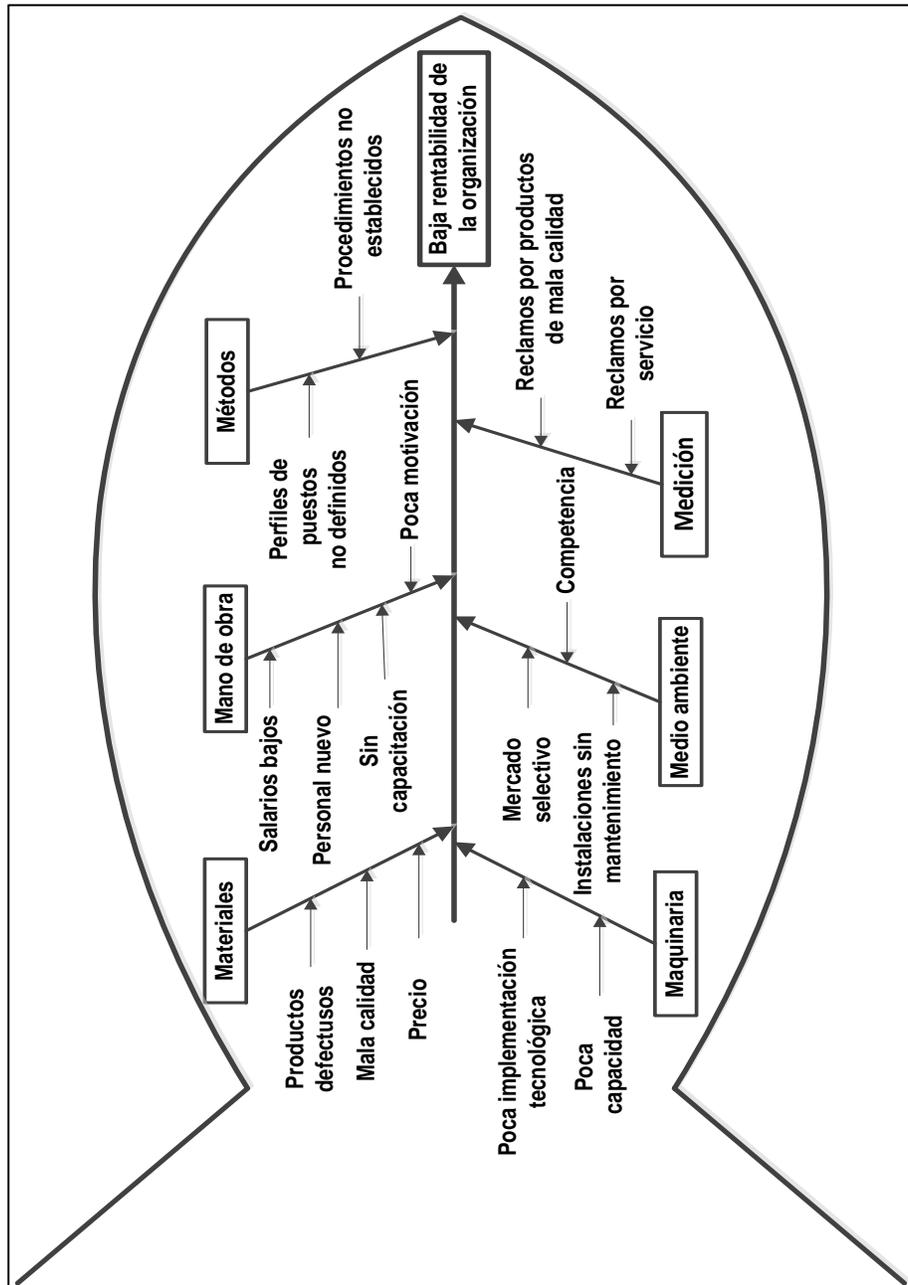


Fuente: elaboración propia.

2.5.3. Diagrama de Ishikawa

Por medio de un diagrama de Ishikawa se muestra en la Figura 10 las posibles causas y efectos de la baja calidad de servicios prestados en la organización, a través de la técnica 6 M que incluye materiales, mano de obra, métodos, medición, medio ambiente y maquinaria.

Figura 10. Causas- efectos de la baja calidad de servicios prestados por la empresa

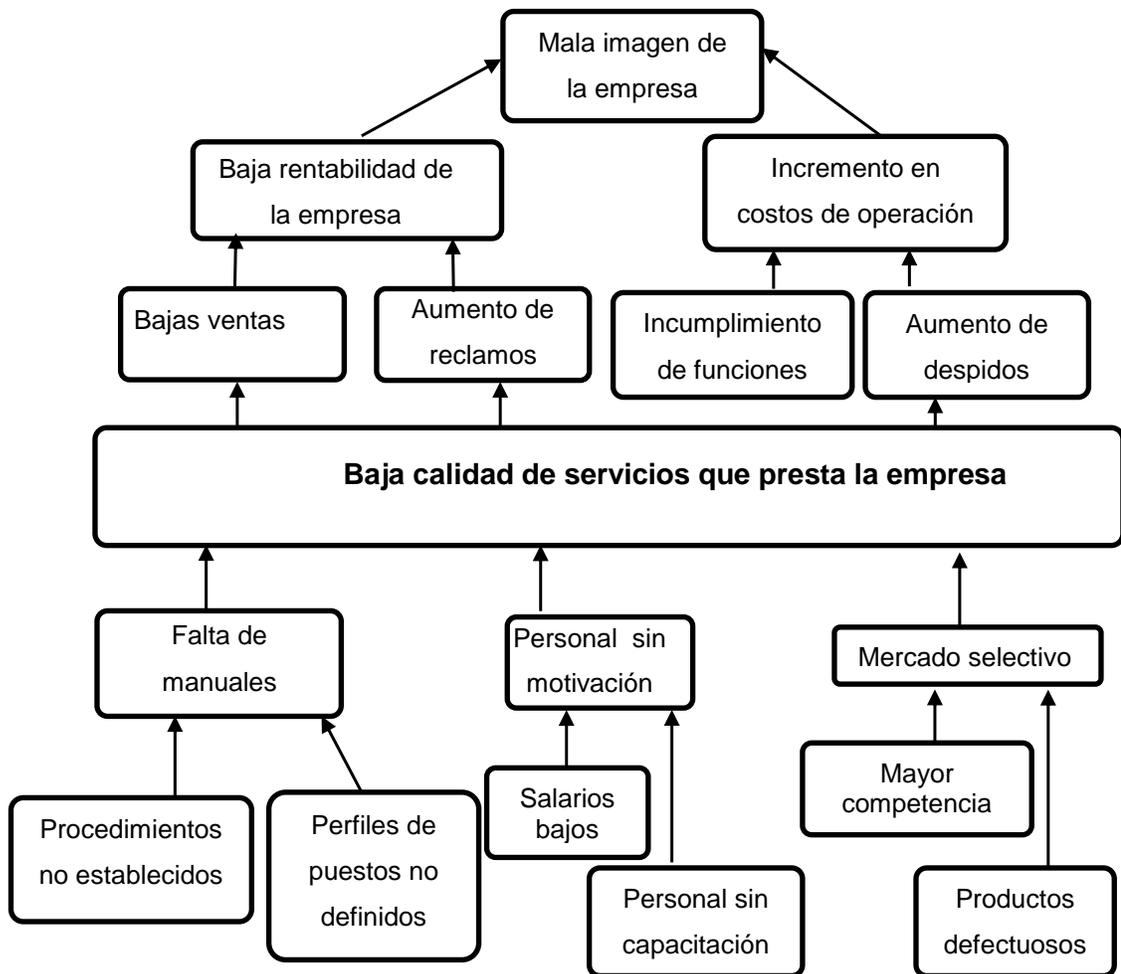


Fuente : elaboración propia.

2.5.4. Árbol de problemas

Se tomo como problema central la baja calidad de servicios que presta la empresa, de los cuales se encontraron diversas causas y efectos.

Figura 10. **Árbol de problemas de baja calidad de servicios que presta la empresa**

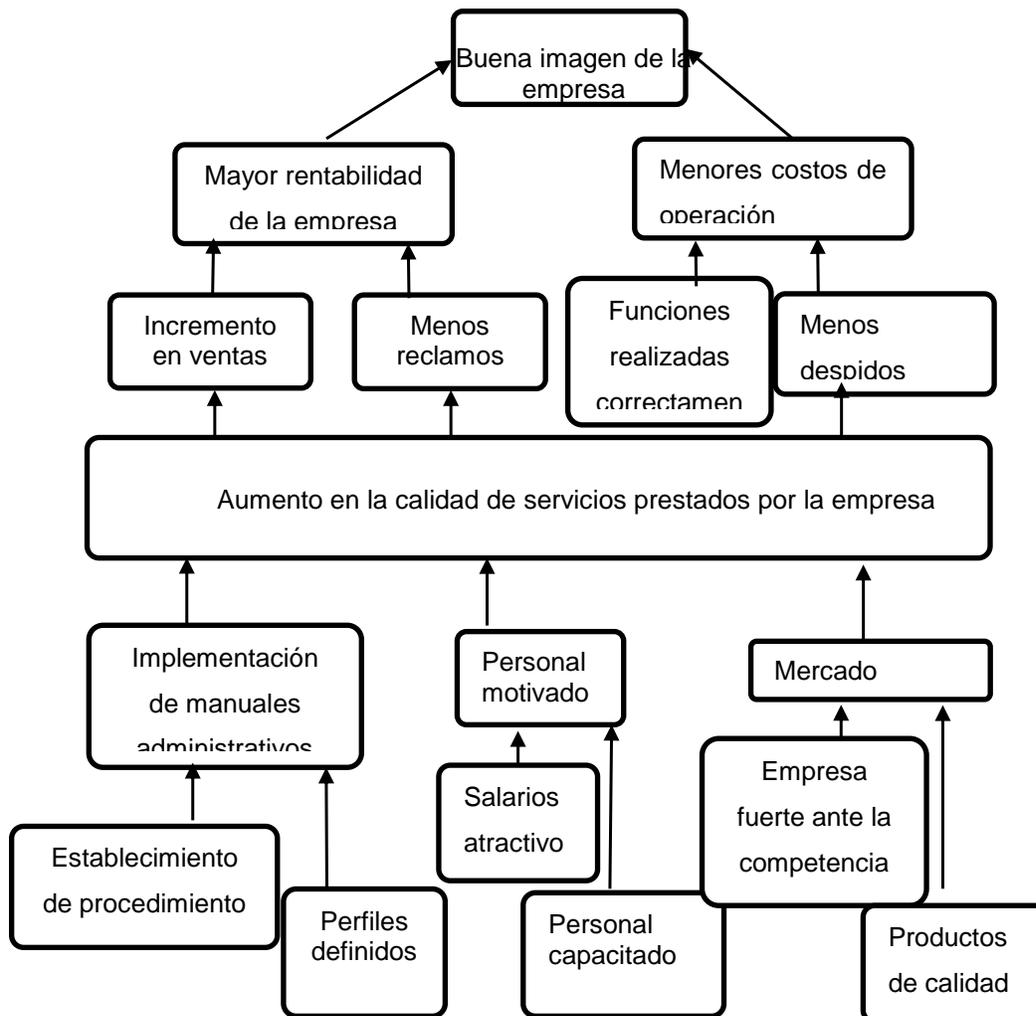


Fuente: elaboración propia.

2.5.5. Árbol de objetivos

Incluye soluciones que aumentan la calidad de servicios prestados, produciendo mejoras a nivel general en la organización.

Figura 11. **Árbol de objetivos del aumento en la calidad de servicios prestados por la empresa**

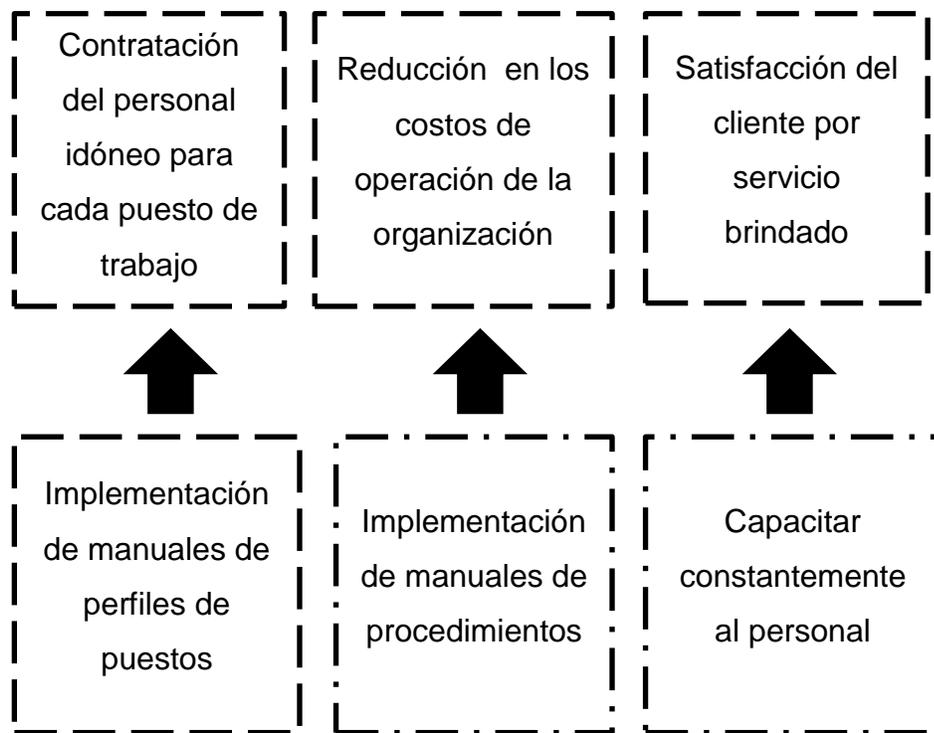


Fuente: elaboración propia.

2.5.6. Identificar acciones

Se presentan tres acciones principales que desarrollaran mejoras a nivel general en toda la organización y en cada uno de sus procesos.

Figura 12. Identificación de acciones



Fuente: elaboración propia.

3. PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1. Propuesta de manual organizacional

Una vez observada, analizada y documentada la situación de la empresa, se plantea un manual organizacional, el cual contiene diferentes descripciones de puestos de la organización.

3.1.1. Recopilación de información

Se realizaron varias visitas a la organización, con el fin de documentar cada una de las funciones, responsabilidades y relaciones que cada uno de los puestos desarrolla durante su jornada laboral.

3.1.2. Diseño propuesto de fichas de descripción de puestos

Se elaboró un diseño de ficha de descripción de puesto en el cual se desarrollan cada uno de los puestos trabajados y documentados en dicha organización (ver anexo 15).

3.1.3. Manual organizacional

Describe todos los perfiles de puestos de la organización, por medio de un modelo o formato.

3.1.3.1. Introducción

El presente manual organizacional tiene como propósito documentar los perfiles de puestos de las diferentes áreas de la organización, por medio de un modelo de descripción de puesto. Además servirá como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la organización.

Este manual es un medio por el cual se familiariza con la estructura orgánica de los diferentes puestos y niveles jerárquicos que conforman dicha organización. Su consulta da a conocer a detalle cada uno de los puestos que conforman la organización, por medio de un modelo de descripción de puesto, el cual contiene información de las actividades, tareas y responsabilidades que el colaborador desempeña.

El modelo de descripción de puesto incluye horario y días laborales, división, departamento, análisis del puesto, categoría del puesto, escolaridad, conocimientos, experiencia requerida, funciones a desempeñar, relaciones, habilidades, actitudes y ficha de aprobación.

3.1.3.2. Uso del manual

- Este documento es un instrumento de información y consulta para cada una de las áreas que conforman la organización.
- Herramienta para informar a los colaboradores acerca de las funciones que deberá realizar para el desempeño del puesto de trabajo que ocupa.
- Herramienta de apoyo para gerencia general para obtener información de los empleados que dirige.

- Informa sobre la estructura de la institución y las relaciones que existen entre las gerencias y niveles jerárquicos de cada uno.

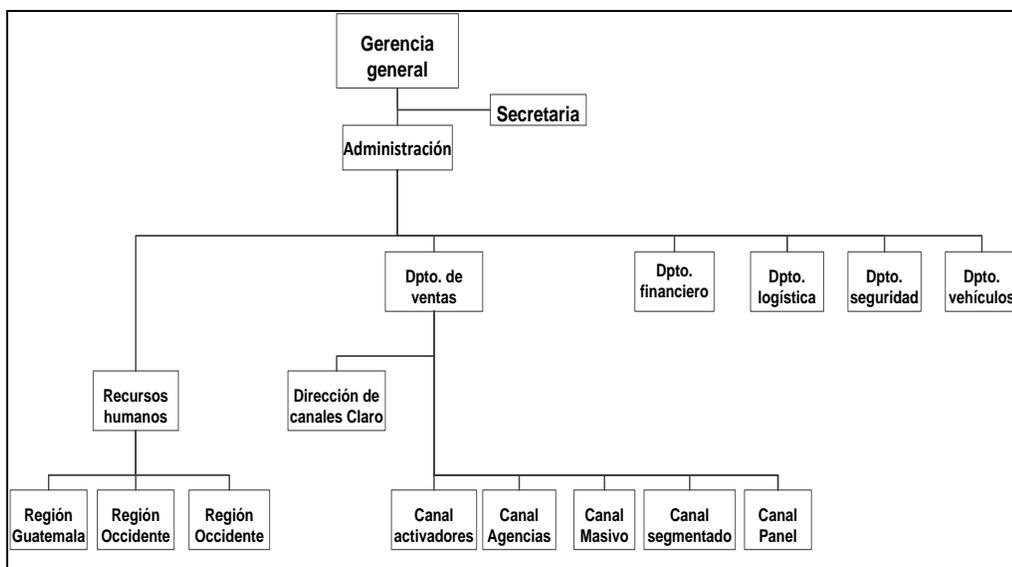
3.1.3.3. Objetivo del manual

Proporcionar de forma ordenada la información mas elemental de las áreas que conforman la organización, con el fin de dar a conocer la estructura organizacional, funciones y responsabilidades de cada puesto.

3.1.3.4. Organigrama

A continuación se ilustra el organigrama general de la organización, incluyendo cada una de las áreas que la conforman.

Figura 13. Organigrama general



Fuente: elaboración propia.

3.1.3.5. Descripción de los puestos de trabajo

3.1.3.5.1. Gerencia general

Tabla XI. Cuestionario jefe administrativo II

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 3
	Puesto	
	JEFE ADMINISTRATIVO	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Gerencia general	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Gerente general	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet• Administración de personal		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Cuestionario jefe administrativo II**

Versión 01	Pág. 2 de 3
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 4 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la correcta administración de los recursos de la empresa. • Control a personal administrativo para el cumplimiento de obligaciones. • Establece y verifica cumplimiento de procesos administrativo. • Revisa facturas de gastos y costos, verifica que las facturas que se emiten estén de acuerdo a lo requerido por la empresa. • Corroborar que se realicen los inventarios de bodega • Realiza arqueos sorpresivos de caja chica; inventarios. • Realiza cuadros esporádicos a vendedores. • Verificar los controles relacionados de los vehículos. • Control de combustible y kilometraje de los vehículos. • Revisar y dar seguimiento a cuentas por cobrar. • Control de uso adecuado de servicios fijos • Controlar los gastos que se generan en la oficina. • Implementa y verifica que se cumpla con papelería y formatos. • Verificar que estén supervisando a todos los vendedores. • Envío de reportes de supervisores, comodines, paneles y otros. • Apoya en procesos de reclutamiento y selección. • Da seguimiento a pagos de planillas. • Seguimiento a documentación relacionada con el personal. • Supervisar que los jefes operativos cumplan con sus funciones. • Apoyar y revisa documentos de llamadas de atención.. • Seguimiento a ejecución de planes operativos de las jefaturas y supervisores. • Apoya y solicita autorización a gerencia de planes de premios • Tareas asignadas de acuerdo a necesidades de organización 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Cuestionario jefe administrativo III**

Versión: 01	Pág. 3 de 3
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Recursos humanos • Analista de sistemas • Personal administrativo • Informática • Supervisores de venta • Supervisores • Proveedores • Usuarios 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación • Habilidad verbal y escrita • Habilidad numérica • Habilidad en toma de decisiones • Liderazgo • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Capacidad analítica 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

3.1.3.5.2. Financiero

En cuanto al área financiera, no se trabajó ninguna descripción de puestos

3.1.3.5.3. Administrativo

Tabla XIV. Cuestionario asistente administrativo

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Asistente administrativo	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Gerencia general	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Analista de sistemas	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet• Conocimientos de contabilidad (manejos de inventarios)		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Cuestionario asistente administrativo II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reportes • Ingreso diario del inventario con el que finaliza cada vendedor (DLP Virtual). • Reporte de paneles (recopilar papelería y comparar ventas con hoja virtual). • Reporte BLT (recaudar papelería y verificar con hoja virtual). • Reportes Activadores (comparativo de ventas con hoja virtual). • Reportes Segmentados (recopilar papelería y detallar lista de clientes que compran el producto). • Reportes mayoristas (se corrobora saldo de la hoja virtual solicitada). • Reportes de depósitos generales (detalle de boleta de cada vendedor). • Depósitos de paneles, BTL y activadores(detalle de boletas). • Cuentas por cobrar (cuentas que están en proceso de recuperación). • Seguimiento a cheques rechazados. • Archivar papelería cada fin de mes. • Apoyo en cuentas por cobrar a vendedores. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores y masivo • Supervisores • Sede Guatemala • Jefe operativo y administrativo 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica • Trabajo bajo presión • Administración liderazgo • Responsabilidad • Trabajo en equipo 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Cuestionario gerente de recursos humanos**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
Gerente de Recursos humanos		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Gerencia general	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Gerente general	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación • Conocimientos sobre reclutamiento de personal • Conocimientos de Código de Trabajo • Conocimientos de administración de personal 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Cuestionario gerente de recursos humanos II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar personal interno y externo. • Colocar los anuncios solicitando personal para los diversos puestos • Realizar entrevistas a candidados. • Realizar pruebas a candidatos. • Realizar trámites de IGSS. • Realizar trámites referentes a contratación de personal. • Dar seguimiento a pruebas de polígrafo, estudios y otros a candidatos. • Realizar trámites referentes a despido de personal. • Realizar llamadas de atención a personal. • Gestionar nóminas y beneficios al personal. • Cumplimiento de las políticas de la organización y Código de Trabajo. • Escuchar y atender las inquietudes y solicitudes del personal. • Cálculo de finiquitos y/o indemnizaciones y pago de los mismos. • Realizar pagos a colaboradores de la organización. • Actualización constante de la plantilla de trabajadores. • Diseña y participar en la implementación de programas de incentivos que permitan mejorar la productividad y la calidad. • Resolver problemas con personal, esto incluye diversas situaciones como asaltos a vendedores, accidentes en paneles, fraudes, entre otro 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de la organización 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica • Trabajo bajo presión • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Resolución de conflictos 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Cuestionario asistente de recursos humanos**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
Asistente de recursos humanos		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Gerencia general	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Gerente general	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación • Conocimientos sobre reclutamiento de personal • Conocimientos de Código de Trabajo • Conocimientos de administración de personal 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Cuestionario asistente de recursos humanos II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a Gerente de Recursos Humanos con diferentes funciones • Reclutar personal interno y externo. • Colocar los anuncios solicitando personal para los diversos puestos que le son requeridos. • Realizar entrevistas a candidados. • Realizar pruebas a candidatos. • Calificar pruebas de candidatos. • Realizar trámites de IGSS. • Realizar trámites referentes a contratación de personal. • Realizar trámites referentes a despido de personal. • Realizar llamadas de atención a personal. • Gestionar nóminas y beneficios al personal. • Velar por el cumplimiento de las políticas de la organización. • Escuchar y atender las inquietudes y solicitudes del personal. • Cálculo de finiquitos y/o indemnizaciones y pago de los mismos. • Realizar pagos a colaboradores de la organización. • Actualización constante de la plantilla de trabajadores. • Diseña la implementación de programas de incentivos que permitan mejorar la productividad y la calidad. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de la organización 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica • Trabajo bajo presión • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Resolución de conflictos 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

3.1.3.5.4. Operativa

Se incluye una serie de puestos que conforman esta área, los cuales se describen a continuación.

Tabla XX. **Cuestionario de supervisor de ventas**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Supervisor de ventas	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Jefe operativo	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Office, Internet• Administración de personal		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Cuestionario de supervisor de ventas II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por cumplimiento de metas y objetivos por parte de vendedores. • Dirigir a vendedores, proporcionando la información necesaria para mejorar ventas. • Verificar puntos de venta (visitas, acompañamiento a vendedores). • Verificar créditos (verificar veracidad de crédito, acudir a punto de venta, verificar montos y abonos). • Apoyo con colocación de material POP. • Reportes diarios (ventas diarias, evaluar ruterros, <i>forcast</i>, y cierres). • Liquidar ventas. • <i>Coaching</i> (capacitar al personal). • Búsqueda de nuevos clientes. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores • <i>Back Office</i> 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Capacidad analítica • Negociación • Responsabilidad • Iniciativa • Trabajo en equipo • Motivación al logro 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Cuestionario supervisor de claro empresas**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
Supervisor de claro empresas		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Coordinador de canales	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> De preferencia que posea Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Office, Internet, Intranet, Web Client, Pisa 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Cuestionario supervisor de claro empresas II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa • Visitas a clientes de Huehuetenango y Coatepeque • Revisión de papelería para posteriormente pasarla a <i>Back Office</i> • Recibir y verificar consolidado diario • Capacitar al personal • Búsqueda de nuevos clientes • Dar seguimiento a ventas • Reportes de ventas y problemas diarios 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores • <i>Back Office</i> 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Capacidad analítica • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Cuestionario supervisor de tiendas y kioscos**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
Supervisor de tiendas y kioscos		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Coordinador de canales	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • De preferencia que posea Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet • Administración de personal 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Cuestionario supervisor de tiendas y kioscos II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. • Encargado de cumplir con los parámetros establecidos en cuanto a la imagen de la empresa. • Cuadre de inventarios de tiendas. • Seguimiento a solicitudes de planes postpago y multimedia. • Resolución de problemas con clientes prepago y postpago. • Reparación de mobiliario y equipo en tiendas. • Apoyo con pedidos de producto en tiendas y traslados. • Reporte diario de ventas y efectivo consolidado. • Capacitar al personal. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente administrativo • Vendedores • <i>Back Office</i> • Coordinador de canales 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Capacidad analítica • Negociación • Responsabilidad • Iniciativa • Trabajo en equipo 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Cuestionario supervisor tiendas de la región**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Supervisor tiendas de la región	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Coordinador de canales	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet • Administración de personal 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. **Cuestionario supervisor tiendas de la región II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • A cargo de 8 supervisores (Quiché, Huehuetenango, Coatepeque, San Pedro (San Marcos), centro de Xela, Xela-Democracia y Xela-Pradera. • Realizar el proceso administrativo que consiste en planificar, coordinar, ejecutar y capacitar. • Realizar búsqueda de nuevos mercados. • Acompañar a vendedores. • Visitas a empresas. • Establecer metas diarias y mensuales. • Seguimiento a clientes (<i>telemarketing</i>). • Realizar proyecciones de ventas. • Reportes diarios de ventas de cada agencia. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores • Coordinador de canales 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Disciplina • Disponibilidad • Confiabilidad • Pasión • Compromiso • Extrovertido 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. **Cuestionario supervisor activadores**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Supervisor activadores	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Coordinador de canales	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> Estudios universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet Administración de personal 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. **Cuestionario supervisor activadores II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en ventas diarias (venta de producto de puerta en puerta) • Acompañar en ruta a vendedores • Realizar cuadre y depósito de lo vendido • Distribuir material POP • Comunicar a vendedores las promociones del día • Informa a superiores (realizar reportes) 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores • Activadores 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Negociación • Responsabilidad • Iniciativa • Motivación al logro 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX. **Cuestionario supervisor promotoria Guatemala**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Supervisor promotoria Guatemala	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Coordinador de canales	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXI. **Cuestionario supervisor promotoria Guatemala**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar al menos 2 veces a la semana a promotores • Levantar <i>check list</i> de visita • Realizar programación semanal • Llevar un control de promocionales 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinado de canales • Vendedores 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Negociación • Responsabilidad • 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. **Cuestionario supervisor multimedia calle**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
Supervisor multimedia calle		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Coordinador de canales	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Primeros años de estudios universitarios, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. **Cuestionario supervisor multimedia calle II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento directo a venta calle (apoyo a vendedores) • Consolidación de papelerías para entrega a <i>Back Office</i> • Elaboración de reporte de ventas • Revisión de llenado de papelería • Capacitación al personal (diario) • Seguimiento a órdenes en proceso (diario) • Verificación de coberturas • Enlace entre vendedor y <i>Back Office</i> • Responsable directo de completar papelería 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Back Office</i> • Coordinador de canales 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Negociación • Capacidad analítica • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Cuestionario digitador**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
Digitador		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Analista de sistemas	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de nivel diversificado, Bachillerato en Computación 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Office, Internet 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Cuestionario digitador II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa • Realizar ventas a cada promotor y grupo de activadores • Realizar fichas diarias a cada promotor (por medio del sistema ITEC) • Confirmación de ventas de activadores • Realizar fichas de promotores de kioscos (7) y promotores (2) • Cuadrar ORGA (tiempo de aire vendido) • Verificar supervisores • Ordenar facturas de activadores • Liquidación diaria de activadores • Liquidación diaria de kioscos • Liquidación diaria de segmentado o masivo • Rutas a 0 (cargar, devolución y liquidar) 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Digitador • Bodega • Vendedores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo bajo presión • Administración • Persuasión • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Iniciativa • Actitud al cambio • Comunicación escrita 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVI. **Cuestionario de *Back office* /tiendas**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
<i>Back office</i> /tiendas		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Sistemas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Coordinador de canales	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificado, preferible Bachillerato en Computación o similar 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en paquetes de computación 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVII. **Cuestionario *Back office* /tiendas II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Validar y emigrar clientes (verificar que cliente no tenga deudas o verificar si el cliente puede optar al servicio). • Verificar papelería física (completar documentos de contrato, recibos de luz y envío de papelería a la capital). • Reporte de ventas (mandar y organizar información a supervisores diariamente). 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Sede en Guatemala • Coordinador de canales • Supervisores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Capacidad analítica • Liderazgo • Comunicación oral y escrita • Creatividad • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Actitud al cambio • Iniciativa 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII. **Cuestionario *Back office* /tiendas**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
<i>Back office</i> /tiendas		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Sistemas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Coordinador de canales	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificado, preferible Bachillerato en Computación o similar 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en paquetes de computación 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. **Cuestionario *Back office* /tiendas II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Validar y emigrar clientes (verificar que cliente no tenga deudas o verificar si el cliente puede optar al servicio). • Verificar papelería física (completar documentos de contrato, recibos de luz y envío de papelería a la capital). • Reporte de ventas (mandar y organizar información a supervisores diariamente). 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Sede en Guatemala • Coordinador de canales • Supervisores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Capacidad analítica • Liderazgo • Comunicación oral y escrita • Creatividad • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Actitud al cambio • Iniciativa 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. **Cuestionario Auxiliar de bodega**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Auxiliar de bodega	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Bodega	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Analista de sistemas	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Educación media 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Office, Internet • Administración de personal 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Cuestionario auxiliar de bodega II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y completar pedidos. • Realizar pedidos de tarjetas. • Tomar pedidos de recargas masivo. • Cuadre de producto conforme al programa Fénix de activadores y paneles. • Despachar producto a paneles, activadores y segmentado. • Hacer cargas de producto a paneles, activadores y segmentada. • Entregar producto a tiendas. • Cuadrar, despachar producto a importados. • Recepción de producto de Guatemala. • Revisión de teléfonos abiertos y dañados. • Cuadre de bodega (por medio del programa Fénix). • Ordenar bodega. • Entrega de garantías a tiendas. • Entrega facturas de tiendas. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas • Masivo, paneles, segmentado, activadores, importados • Supervisores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Administración • Creatividad • Negociación • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Iniciativa 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Cuestionario soporte técnico y digitador**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Soporte técnico y digitador	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Sistemas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Analista de sistemas	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificado, Bachillerato en Computación o similar. 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet, redes sociales. • Conocimientos en contabilidad 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Cuestionario soporte técnico y digitador II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Digitar (se realizan diversos reportes, realizar cuadro de BLT, cuadro importados, reportes de vehículos, control de volumen y bancos). 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Otros digitadores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Capacidad analítica • Comunicación oral y escrita • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Iniciativa • Responsabilidad 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIV. **Cuestionario *Back office* / pymes (pequeñas y medianas empresas)**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
<i>Back office</i> / pymes (pequeñas y medianas empresas)		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Sistemas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Supervisor PYMES	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> Diversificado, preferible Bachillerato en Computación o similar 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows e Internet. 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. **Cuestionario *Back office* / pymes II (pequeñas y medianas empresas)**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de información comercial a vendedores (asesorar por medio de contratos). • Revisión de documentos previo al proceso de venta al cliente. • Cargar ventas y dar seguimiento hasta el momento de finalizarla. • Reportes de ventas diarias (informar diariamente a supervisores avance de ventas). • Apoyo a <i>Back Office</i> masivo. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores • Vendedores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita • Trabajo bajo presión • Administración • Capacidad analítica • Trabajo en equipo • Responsabilidad 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. **Cuestionario ejecutivo de cuentas pymes**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
Puesto		
Ejecutivo de cuentas pymes		
Horario		
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Sistemas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Supervisor PYMES	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado en Mercadotecnia, Administración de Empresas o carrera afín 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Office, Internet. 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. **Cuestionario ejecutivo de cuentas pymes II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa • Capacitación al personal • Visitas y búsqueda de clientes • Dar seguimiento a ventas realizadas • Consultar si el cliente ya tiene un ejecutivo asignado • Realizar reportes diarios de las actividades realizadas 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Creatividad • Iniciativa • Trabajo en equipo • Responsabilidad 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVIII. **Cuestionario bodeguero**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Bodeguero	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Bodega	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Analista de sistemas	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Educación media 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Office, Fénix, ITEC 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIX. **Cuestionario bodeguero II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Despacho de producto. • Pedidos de tarjetas (crear el producto en programa Fénix para posteriormente enviar a cada ruta dependiendo del pedido). • Cuadre de tarjetas. • Rebaja de ventas diarias (cuadre de producto con programa Fénix). • Reporte de importados (recibir envíos importados trabajados en Excel). • Revisión de garantías en tiendas e importados. • Compras en el sistema ITEC (exportar cada uno de los envíos en el sistema fénix para luego cargar las series en el sistema). • Pedidos de papelería para oficina. • Verificación al sistema Fénix. • Cuadre de tarjetas recibidas de Guatemala (conteo físico de tarjetas). • Compras de producto recibido de Guatemala (crear el producto en programa Fénix de acuerdo al producto recibido de Guatemala). • Apoyo para cargas diarias de producto. • Revisión de garantías de bodega. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Paneles activadores, masivo, segmentado • Supervisores • Multimedia • Oficina • Recursos humanos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Paneles activadores, masivo, segmentado • Supervisores • Multimedia • Oficina • Recursos humanos 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla L. **Cuestionario coordinador de canales**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 3
	Puesto	
	Coordinador de canales	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Ventas	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Jefe operativo	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> De preferencia poseer Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín. 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento sobre uso de paquetes de computación, Windows, Internet Administración de personal 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. **Cuestionario coordinador de canales II**

Versión 01	Pág. 2 de 3
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<p>Encargado de supervisores de</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas PDVA: <ul style="list-style-type: none"> • Visitas al menos 1 vez al mes a tiendas, inventarios e imagen. • Supervisión a <i>Back Office</i> con papelerías y seguimientos. • Seguimiento al Supervisor para alcance de metas. • Realización y propuestas para alcance de metas. • Ver críticas de papelería. • Ver <i>Clawback</i>. • Realización de incentivos y bonos. • Cuadre de reporte de ventas. • Seguimiento y enlace ante el operador para apoyos, comisiones, material POP y eventos. - DTH: <ul style="list-style-type: none"> • Realización inventarios a bodega 1 vez por semana. • Responsable de realizar inventarios ante el operador 1 vez por mes. • Seguimiento de instalaciones y bolsa de instalaciones diariamente. • Seguimiento de papelerías del <i>Back Office</i> 1 vez por semana. • Reporte de cuenta por cobrar y pago de instalaciones. - Multimedia Calle: <ul style="list-style-type: none"> • Cuadre de ventas versus reporte de papelería ingresada. • Visita a ventas calle, 1 vez a la semana. • Ver críticas de papelería. • Seguimiento a <i>Clawback</i>. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. **Cuestionario coordinador de canales III**

Versión 01	Pág 3 de 3
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Paneles activadores, masivo, segmentado • Supervisores • Multimedia • Oficina • Recursos humanos 	
Habilidades y actitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Negociación • Capacidad analítica • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIII. **Cuestionario agente de seguridad**

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág. 1 de 2
	Puesto	
	Agente de seguridad	
	Horario	
Días	Lunes a viernes, sábado	
Horario	8:00 - 18:00 horas / 8:00 - 13:00 horas	
División:	Área de Occidente	
Departamento:	Bodega	
Analista del puesto:		
Categoría de sueldo:	Salario mínimo más bono de productividad	
Reporta a:	Analista de sistemas	
Fecha última revisión:	Enero 2016	
Escolaridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo tercero básico aprobado 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y licencia de portación de armas de fuego 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIV. **Cuestionario agente de seguridad II**

Versión 01	Pág. 2 de 2
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a vendedores (activadores, tiendas, masivo, etc.) en rutas. • Apoyar a vendedores en venta y entrega de producto. • Resguardar los bienes transportados en las diferentes rutas. • Resguardar los bienes en las oficinas y bodegas de la organización. 	
Relaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores • Supervisores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y actitudes <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsabilidad 	
Elaborado por:	
Revisado por :	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

3.2. Propuesta de manual de políticas y procedimientos

En esta sección se presenta los diferentes procedimientos que se presentan en la organización, tanto administrativos como operativos.

3.2.1. Introducción

El presente manual de política y procedimientos tiene como propósito documentar los procesos más importantes que se realizan en la organización. Este documento da a conocer a detalle los diferentes pasos que deben realizarse para desarrollar un proceso correctamente, el cual se presenta en un diagrama para mejor comprensión. El modelo de diagrama presentado describe paso a paso cada uno de las actividades que se deben desarrollar en el procedimiento descrito, así como también las políticas que deben cumplirse para llenar la función de dicho manual. Este manual pretende ser una herramienta de consulta y apoyo para el desarrollo de las operaciones del personal en aquellos procedimientos de mayor importancia, tales como el proceso de reclutamiento, despacho de producto, liquidación de ventas, garantías y compra de producto.

3.2.2. Objetivo

Ser una herramienta administrativa que describa las actividades de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la organización.

3.2.3. Procedimientos administrativos

Estos procedimientos se desarrollan de manera interna en la organización.

3.2.3.1. Objetivo

Ser una herramienta administrativa que describa las actividades que conforman el procedimiento de reclutamiento que se desarrollan dentro de la organización.

3.2.3.2. Políticas

- Todos los manuales deberán ser elaborados directamente por los responsables de la estructura, actividad o procedimiento.
- Debe establecerse la división a la que pertenece dicho procedimiento descrito.
- Cada uno de los procedimientos presentados debe poseer su encabezado, que contiene la información base de la realización de dicho procedimiento.
- Cada uno de los procedimientos descritos debe contener su propio diagrama con su respectiva descripción.

3.2.3.3. Procedimientos

En la siguiente página se describen los procedimientos correspondientes al área administrativa de la organización.

Tabla LV. **Procedimiento reclutamiento de personal**

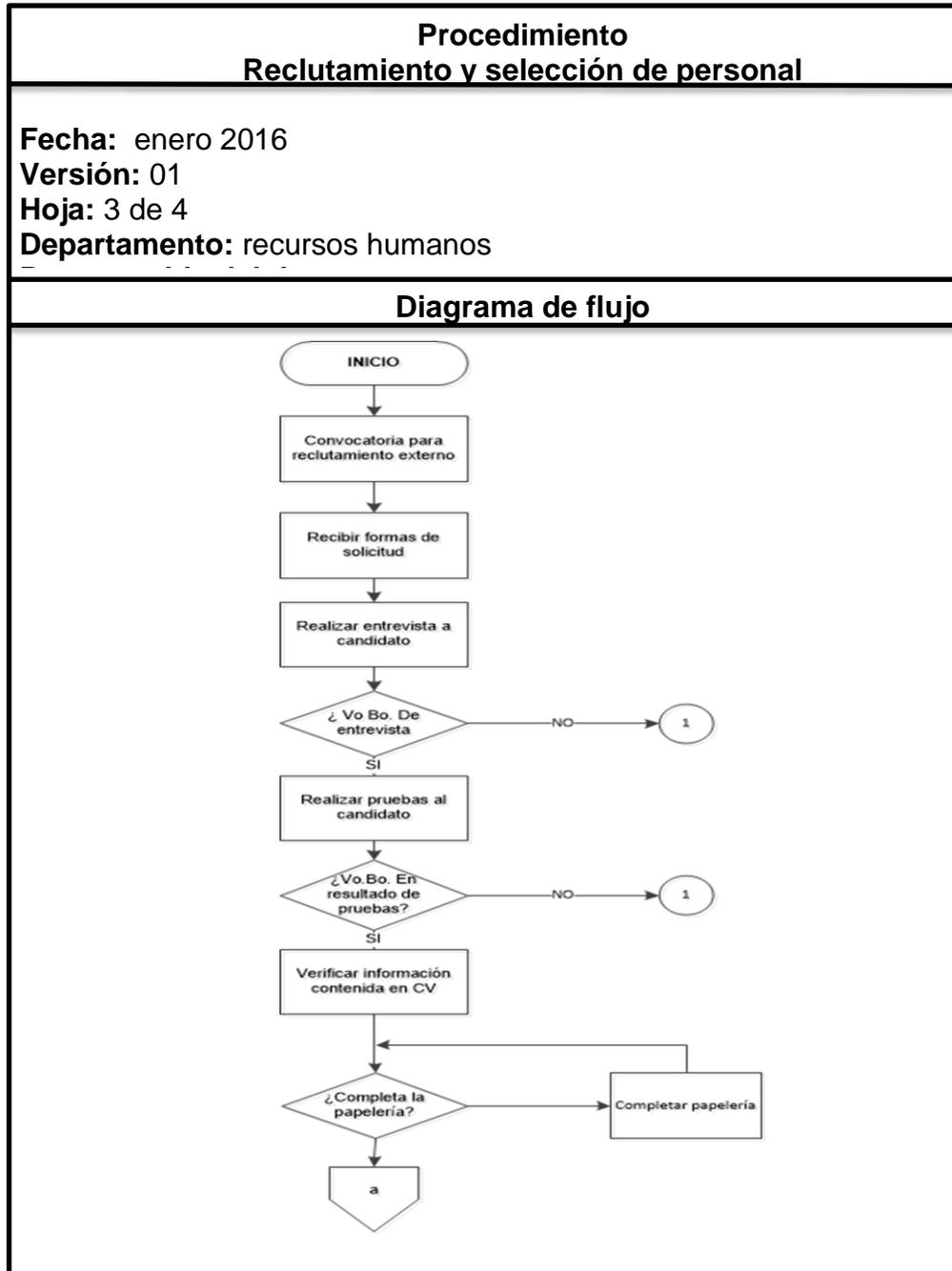
Procedimiento Reclutamiento y selección de personal			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 4</u>			
Departamento: <u>recursos humanos</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Recursos humanos			
2. Jefe o encargado del área de plaza a cubrir			

Fuente: elaboración propia.

En la organización el procedimiento de reclutamiento de personal está a cargo del departamento de recursos humanos, quien se encarga de reclutar internamente o externamente al personal para los puestos de la organización. El procedimiento para reclutamiento de personal es el siguiente:

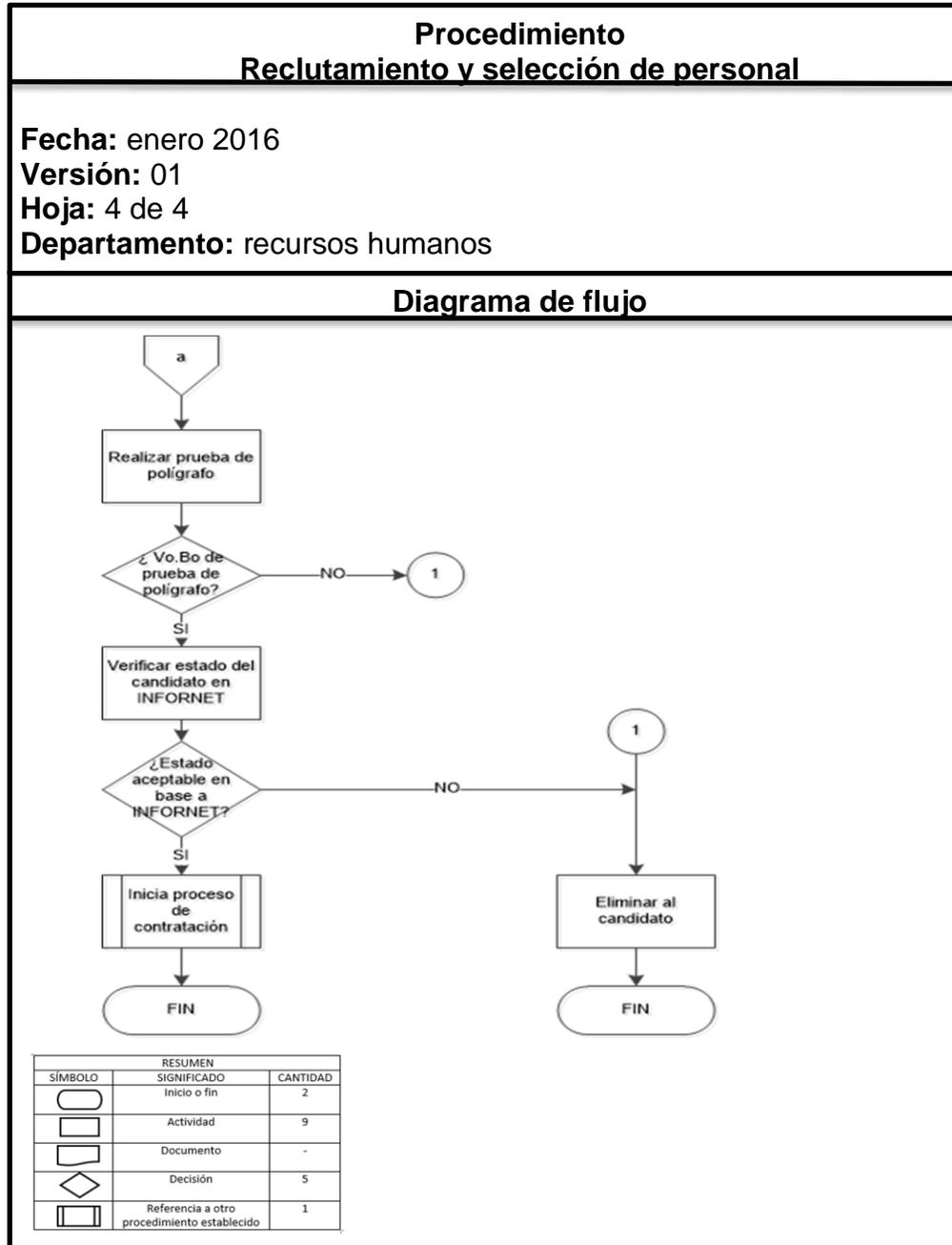
1. Recursos humanos recibe la requisición del personal que necesita para los puestos vacantes. Una vez no exista algún colaborador de la organización que pueda cubrir la vacante, se debe realizar la convocatoria para el reclutamiento externo, por medio de anuncios en páginas de Internet o recomendaciones.
2. Se reciben los formatos de solicitud de los candidatos que solicitan ocupar la plaza disponible y que cumplan con los requisitos establecidos.
3. Cada uno de los candidatos debe ser entrevistado. En dicha entrevista se validarán sus datos, preparación, experiencias, intereses, entre otros. Es importante recalcar que en muchas ocasiones se realiza otra entrevista por parte del jefe del área a la que pertenece el puesto.
4. Una vez realizada la entrevista se procede a dar el visto bueno al candidato seleccionado.
5. Es necesario que el candidato seleccionado realice una serie de pruebas, dentro de las que se pueden mencionar: psicométricas, psicológicas, computación, físicas y de salud.
6. Aprobadas cada una de las pruebas realizadas se procede a verificar la información del currículo (domicilio, experiencias, referencias y otros).
7. Se programa una cita para realizar prueba de polígrafo a dicho candidato.
8. Se verifica si el candidato posee alguna deuda, demanda, arraigo en el citio de INFORNET.
9. Por último, inicia el proceso de contratación.

Figura 14. Procedimiento reclutamiento de personal



Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Procedimiento reclutamiento de personal II



Fuente: elaboración propia.

Tabla LVI. **Procedimiento control de depósitos activadores, paneles**

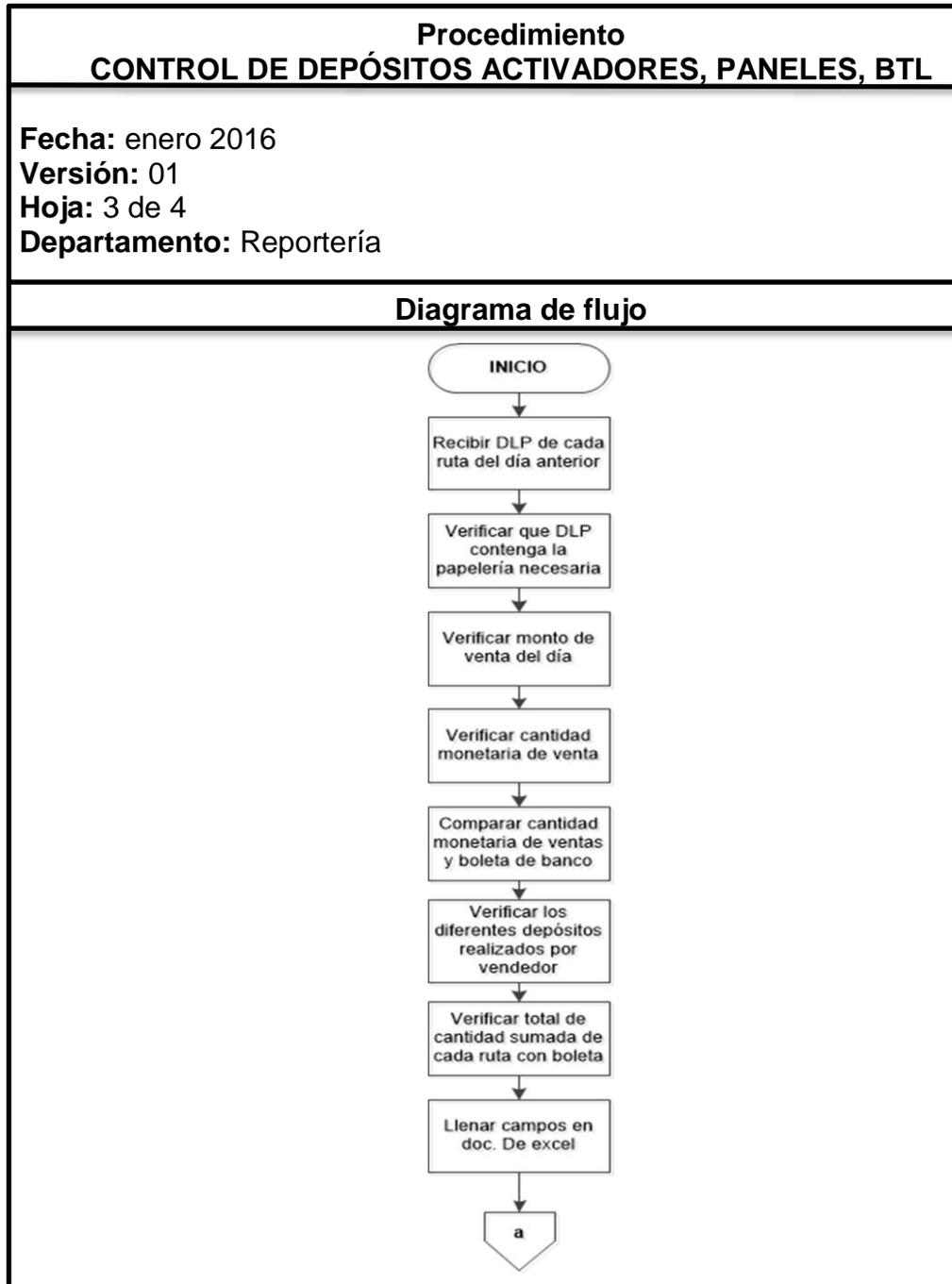
Procedimiento Control de depósitos activadores, paneles Btl			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 4</u>			
Departamento: <u>reporteria</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Vendedores			

Fuente: elaboración propia

Dentro de la organización se realiza el procedimiento llamado control de depósitos de activadores, paneles y BTL (rúteros masivo), el cual consiste en reportes que son realizados por parte de este departamento para registrar todas las ventas y depósitos realizados por cada uno de los vendedores de las 16 rutas diferentes. El procedimiento para control de depósitos es el siguiente:

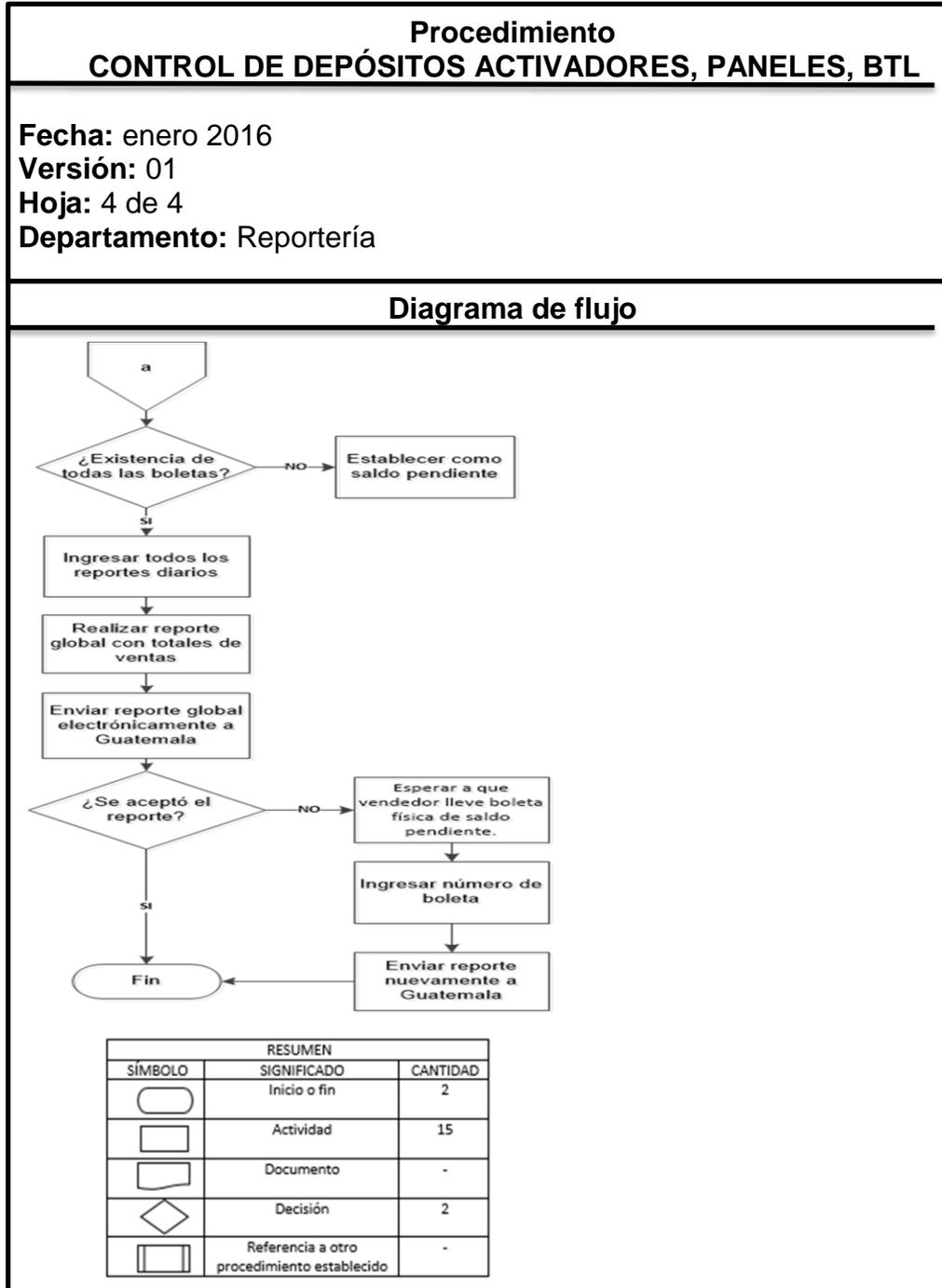
1. Se recibe el DLP (cuadre de cada ruta) de las ventas del día anterior.
2. Se verifica que el DLP contenga toda la papelería necesaria.
3. Verifica el monto de la venta del día.
4. Se compara la cantidad monetaria de las ventas con las boletas del banco (dicha cantidad debe cuadrar).
5. Se verifican cada uno de los depósitos realizados por el vendedor.
6. Se verifica la cantidad sumada total de cada ruta con boleta.
7. Se crea un documento en Excel donde se llena cada uno de los campos necesarios como lo son: número de boleta, banco en que fue depositado y descripción de la venta.
8. Se verifica que estén todas las boletas, de no ser así se establece como saldo pendiente (esto significa un retraso en la generación y aceptación de dicho reporte).
9. Se ingresan todos los reportes del día de las diferentes rutas.
10. Se realiza el reporte global con totales de ventas realizadas.
11. Se envía el reporte global por medio electrónico a Guatemala.
12. De ser aceptado, dicho reporte se finaliza con el procedimiento.
13. Si el reporte no es aceptado se debe esperar a que el vendedor lleve la boleta física a las instalaciones y así poder ser ingresada correctamente para enviar el reporte.

Figura 16. Procedimiento control de depósitos



Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Procedimiento control de depósitos II



Fuente: elaboración propia.

Tabla LVII. **Procedimiento control de depósitos activadores, paneles**

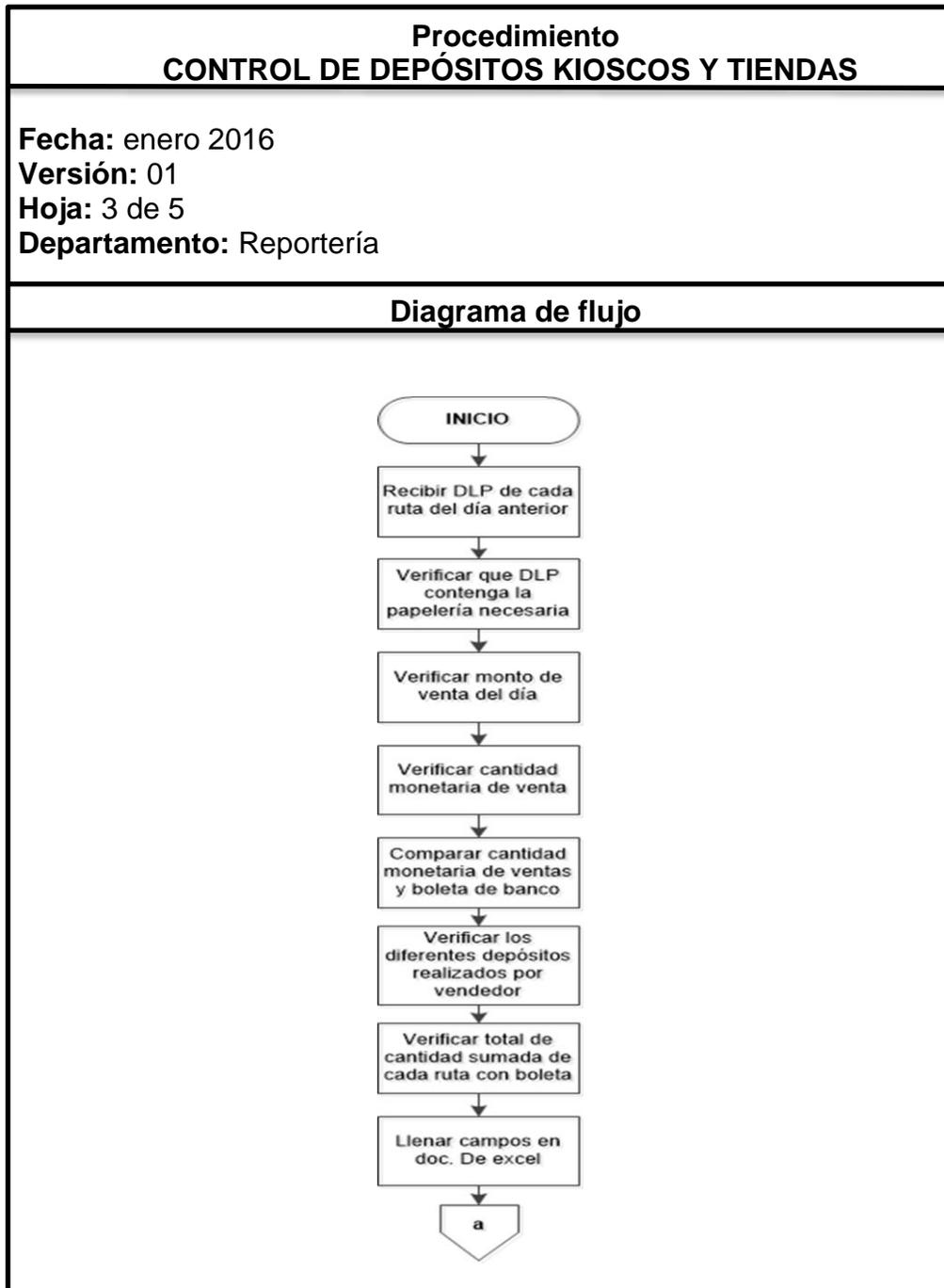
Procedimiento Control de depósitos kioscos y tiendas			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>reporteria</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Vendedores			

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la organización se realiza el procedimiento llamado control de depósitos de kioscos y tiendas, el cual consiste en reportes que son realizados por parte de este departamento para registrar todas las ventas y depósitos realizados por cada uno de los vendedores de las 16 rutas diferentes. El procedimiento para control de depósitos es el siguiente:

1. Se recibe el DLP (cuadre de cada ruta) de las ventas del día anterior.
2. Se verifica que el DLP contenga toda la papelería necesaria.
3. Se verifica el monto de la venta del día.
4. Se compara la cantidad monetaria de las ventas con las boletas del banco (dicha cantidad debe cuadrar).
5. Se verifican cada uno de los depósitos realizados por el vendedor.
6. Se verifica la cantidad sumada total de cada ruta con boleta.
7. Se crea un documento en Excel donde se llena cada uno de los campos necesarios como lo son: número de boleta, banco en que fue depositado y descripción de la venta.
8. Se verifica que estén todas las boletas, de no ser así se establece como saldo pendiente (en este caso no se da ningún retraso en la generación y aceptación de dicho reporte, ya que estas rutas tienen créditos que van desde los 7 a los 15 días).
9. Se ingresan todos los reportes del día de las diferentes rutas.
10. Se realiza el reporte global con totales de ventas realizadas.
11. Se envía el reporte global por medio electrónico a Guatemala.
12. De ser aceptado dicho reporte, se finaliza con el procedimiento.

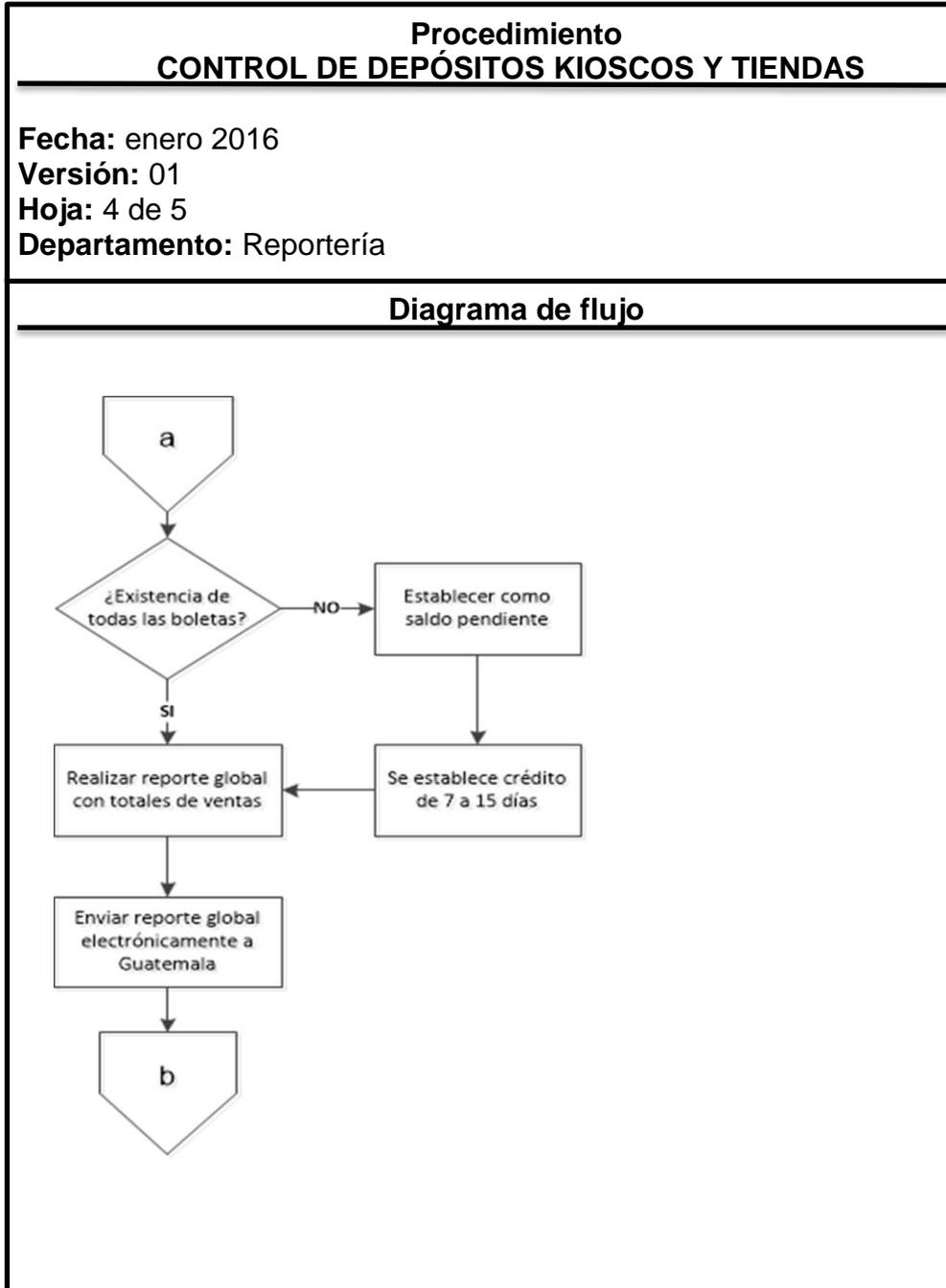
Figura 18. **Procedimiento control de depósitos Kioscos**



Fuente: elaboración propia.

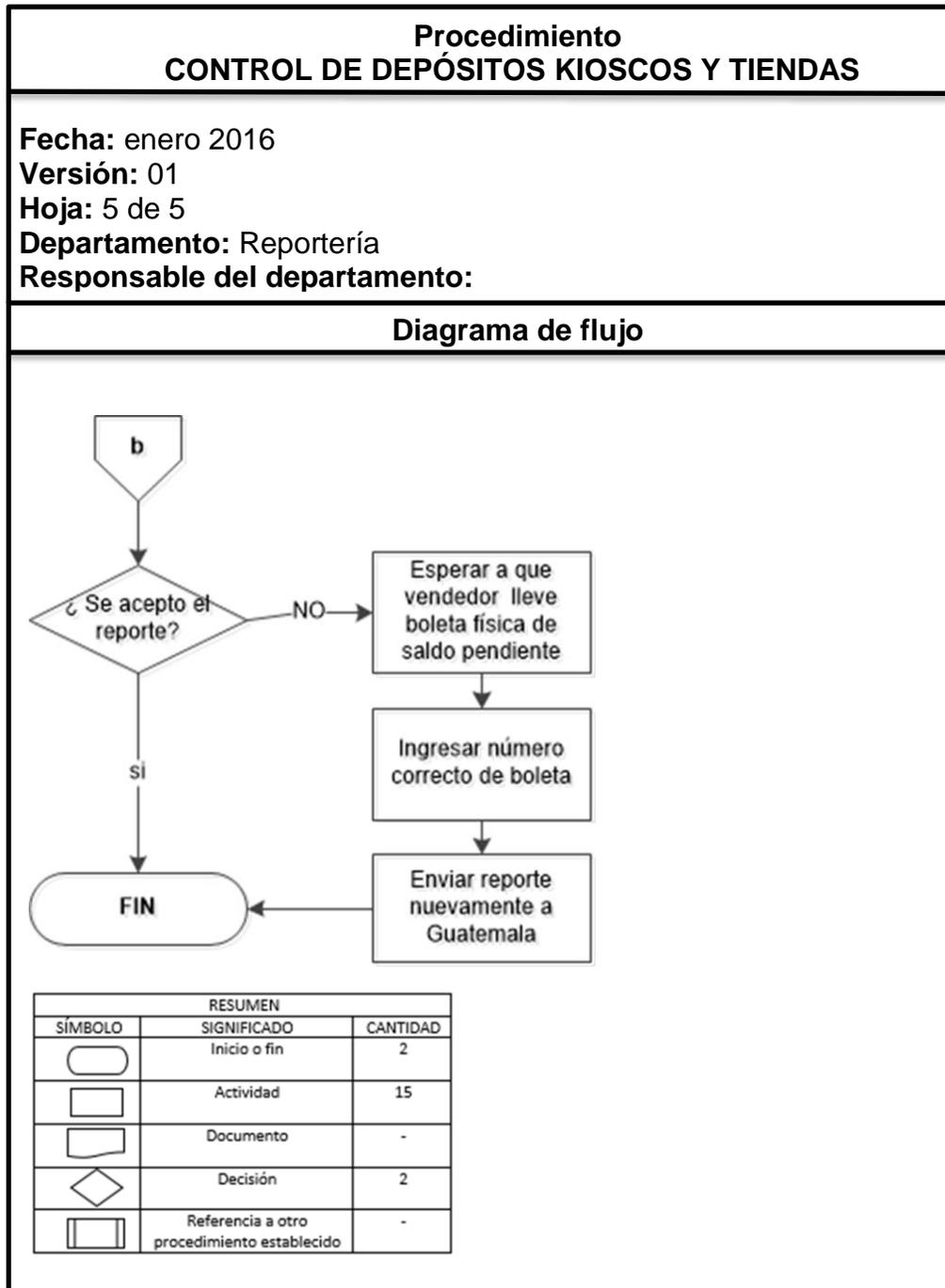
Figura 19.

Procedimiento control de depósitos kioscos II



Fuente:elaboración propia.

Figura 20. **Procedimiento control de depósitos kioscos III**



Fuente:elaboración propia.

3.2.4. Procedimientos Operativos

Se describen los procedimientos en donde se da el contacto directo con el cliente.

3.2.4.1. Objetivos

Ser una herramienta administrativa que describa las actividades que conforman el procedimiento de reclutamiento que se desarrolla dentro de la organización.

3.2.4.2. Políticas

- Todos los manuales deberán ser elaborados directamente por los responsables de la estructura, actividad o procedimiento.
- Debe establecerse la división a la que pertenece dicho procedimiento descrito.
- Cada uno de los procedimientos presentados debe poseer su encabezado, que contiene la información base de la realización de dicho procedimiento.
- Cada uno de los procedimientos descritos debe contener su propio diagrama con su respectiva descripción.

3.2.4.3. Procedimientos

A continuación se presentan los diferentes procedimientos que conforman el área operativa de la organización

Tabla LVIII. Procedimiento compra de producto

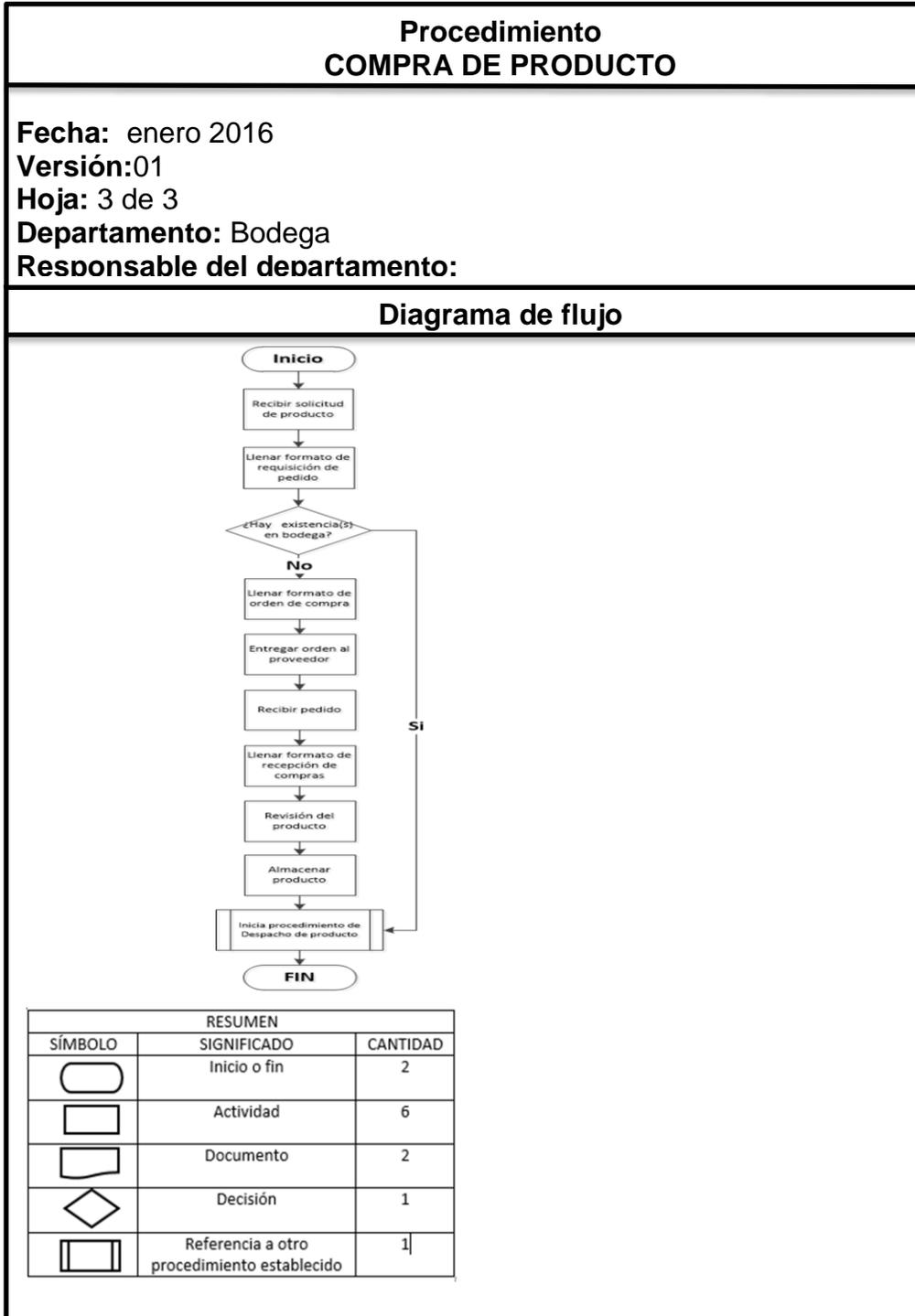
Procedimiento Compra de producto			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 3</u>			
Departamento: <u>bodega</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Vendedores			
2. Bodega			
3. Proveedores			

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la organización se realiza el procedimiento llamado compra de producto, el cual se realiza dentro del área de bodega. Consiste en realizar pedidos de los productos que posteriormente serán vendidos y distribuidos. El procedimiento para compra de producto es el siguiente:

1. En bodega se recibe la solicitud de los productos necesarios.
2. Se procede a llenar formato de requisición.
3. Antes de realizar el pedido se debe verificar si hay existencias de producto en bodega.
4. Una vez verificado que no tengan existencias se procede a llenar formato de orden de compra.
5. Se procede a entregar orden de compra a proveedor para realizar pedido.
6. Se recibe pedido realizado por parte de los proveedores.
7. Se procede a llenar formato de recepción de compra.
8. Se debe de revisar el producto y comparar el producto físico con orden de compra.
9. Se procede a almacenar el producto en bodega.
10. Se inicia el proceso de despacho de producto para cada vendedor.

Figura 21. Procedimiento compra de producto



Fuente:elaboración propia.

Tabla LIX. **Procedimiento Liquidación de ventas**

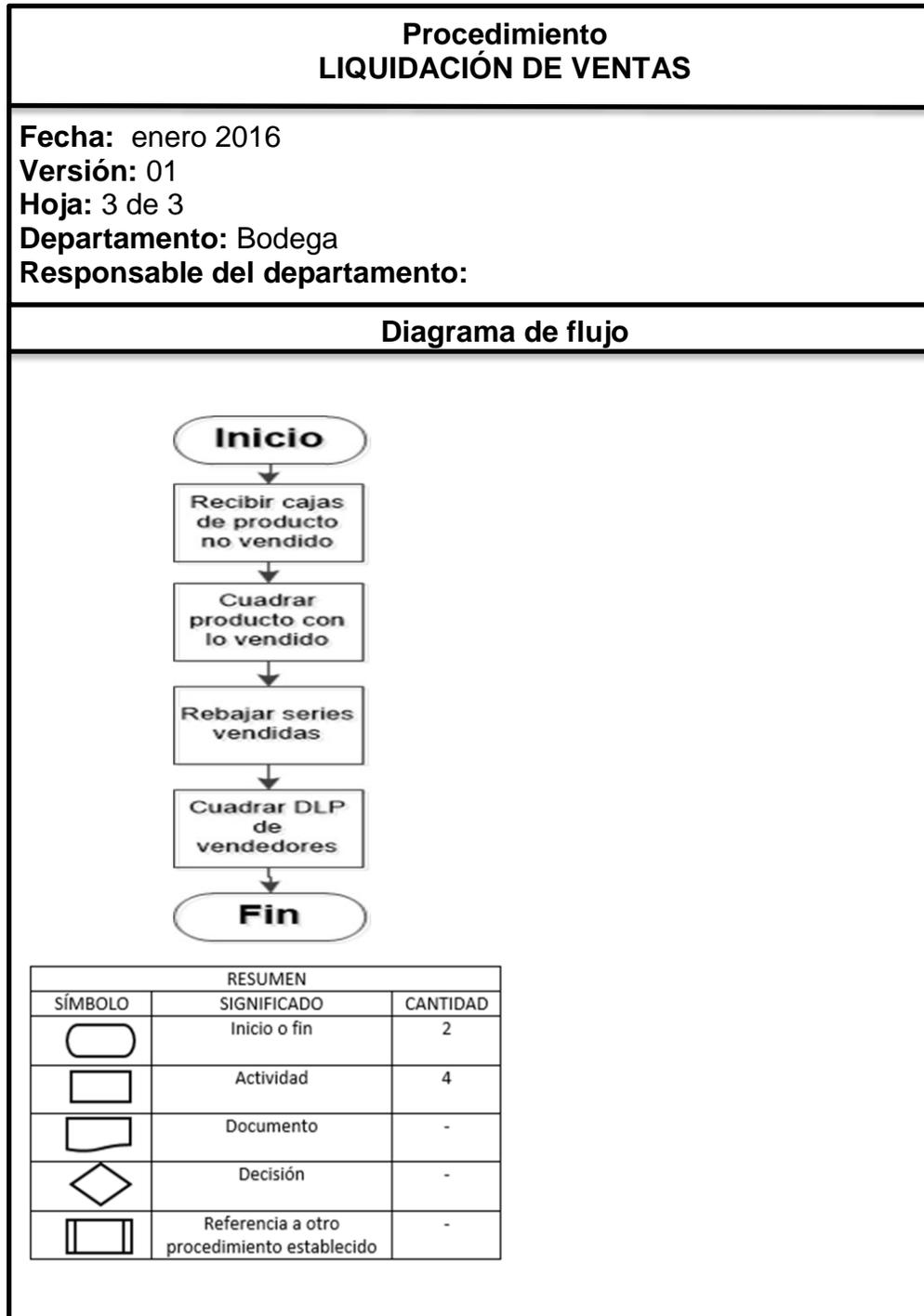
Procedimiento Liquidación de ventas			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>bodega</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Vendedores			
2. Bodega			

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la organización se realiza el procedimiento llamado liquidación de ventas, el cual se realiza dentro del área de bodega. Consiste en liquidar todas las ventas del día, es decir recibir todo el producto que no fue vendido y comparar con los reportes recibidos por parte del vendedor. El procedimiento para liquidación de ventas es el siguiente:

1. Se recibe el producto que no fue vendido y las facturas realizadas.
2. Se debe rebajar series vendidas en sistema FÉNIX, en el cual se deben ingresar las series.
3. Se debe cuadrar el total vendido con el mostrado en sistema.
4. Se clasifican los costos de cada aparato ya sea *chip*, *módem* o teléfonos.
5. Se debe verificar monto de boleta y total de venta.
6. Se debe cuadrar DLP (liquidación diaria de producto) de vendedor.

Figura 22. Procedimiento liquidación de ventas



Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. **Procedimiento liquidación de tiendas**

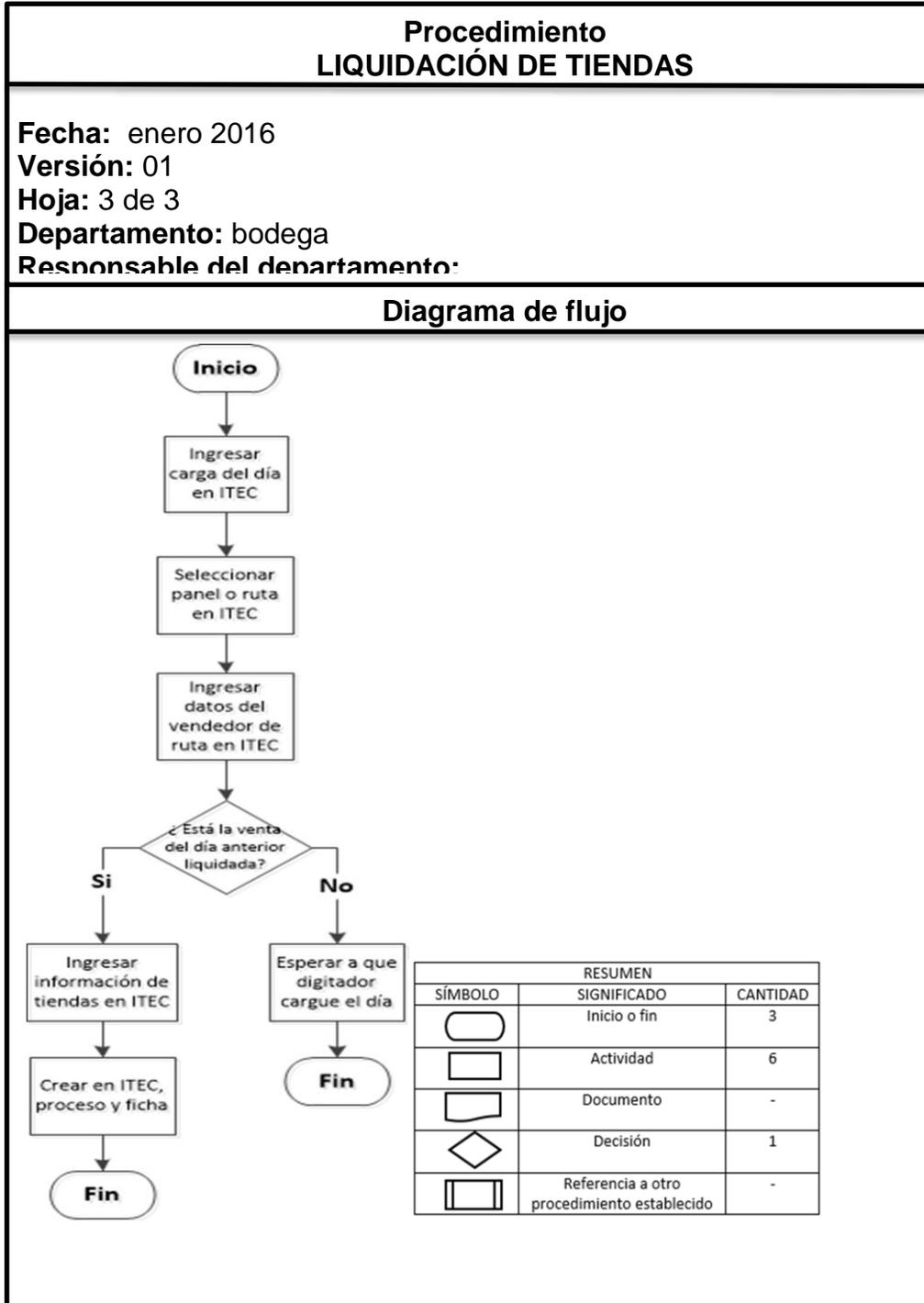
Procedimiento Liquidación de tiendas			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>bodega</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Digitadores			

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la organización se realiza el procedimiento llamado liquidación de tiendas, el cual se realiza dentro del área de bodega. Consiste en liquidar todas las ventas de las tiendas por día, es decir recibir todo el producto que no fue vendido y comparar con los reportes recibidos por parte del vendedor. El procedimiento para liquidación de ventas es el siguiente:

1. Se debe ingresar la ruta con su respectiva carga del día en el sistema ITEC.
2. Cada panel o ruta debe de ser ingresada por aparte, por lo que se debe elegir solo una.
3. Se ingresan los datos del vendedor o encargado de la ruta.
4. Se verifica si la venta del día anterior está liquidada.
5. Se procede a ingresar información de tienda seleccionada.
6. Se crea el proceso y ficha con datos de cliente que ha adquirido el producto.

Figura 23. Procedimiento liquidación de tiendas



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXI. Procedimiento liquidación de activadores

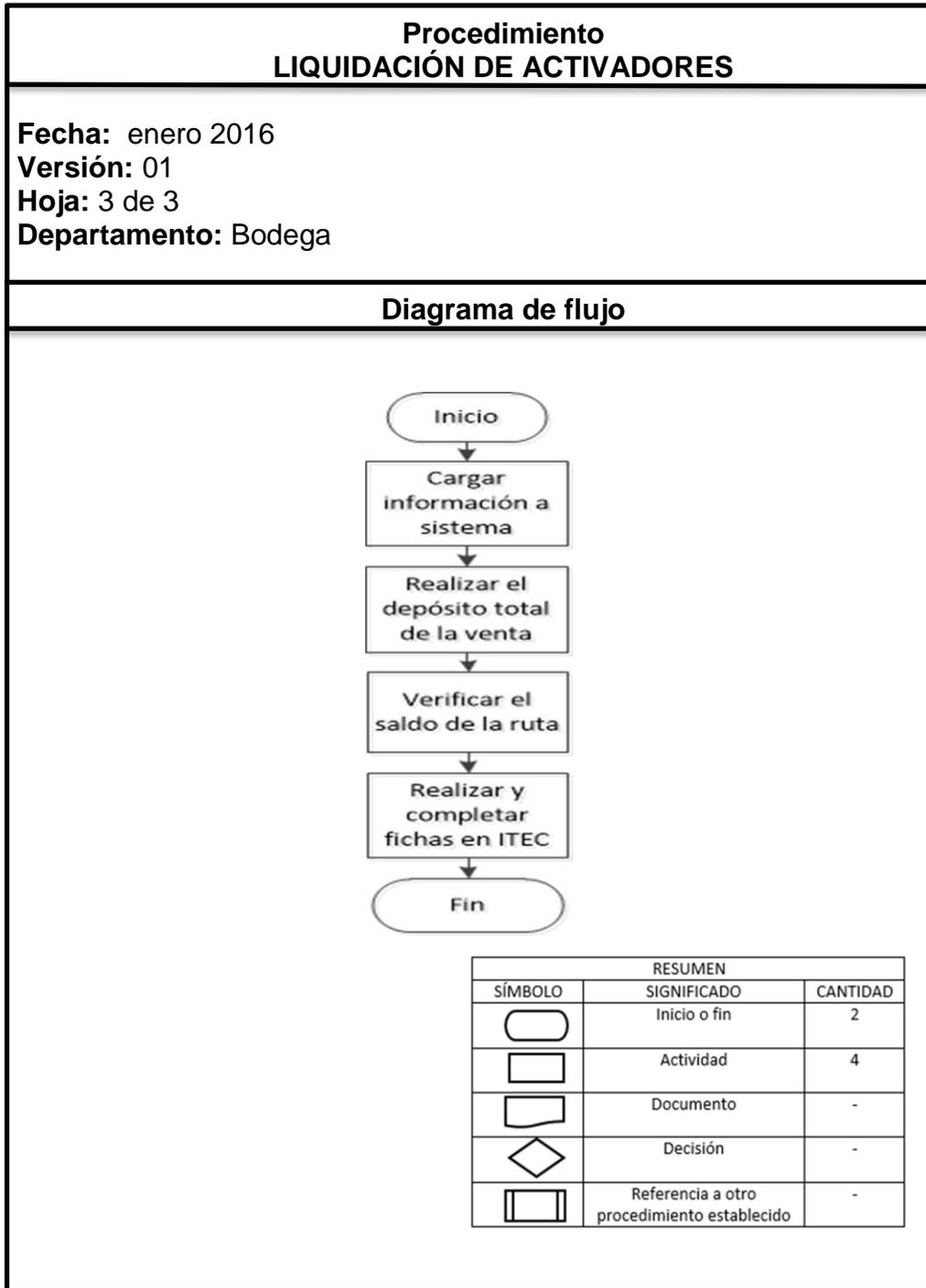
Procedimiento Liquidación de activadores			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>bodega</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Digitadores			

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la organización se realiza el procedimiento llamado liquidación de activadores, el cual se realiza dentro del área de bodega. Consiste en liquidar todas las ventas de las tiendas por día, es decir recibir todo el producto que no fue vendido y compararlo con los reportes recibidos por parte del vendedor. El procedimiento para liquidación de ventas es el siguiente:

1. Como primer paso se debe cargar toda la información de las ventas del día, por medio del sistema ITEC.
2. Se procede a realizar el depósito total de cada venta durante el día.
3. Se procede a realizar una verificación del saldo de la ruta, con el fin de evitar futuros inconvenientes.
4. Se procede a realizar fichas en sistema ITEC.
5. Se procede a completar todos los campos de las fichas creadas en ITEC.

Figura 24. Procedimiento liquidación de activadores



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXII. Procedimiento garantías de producto

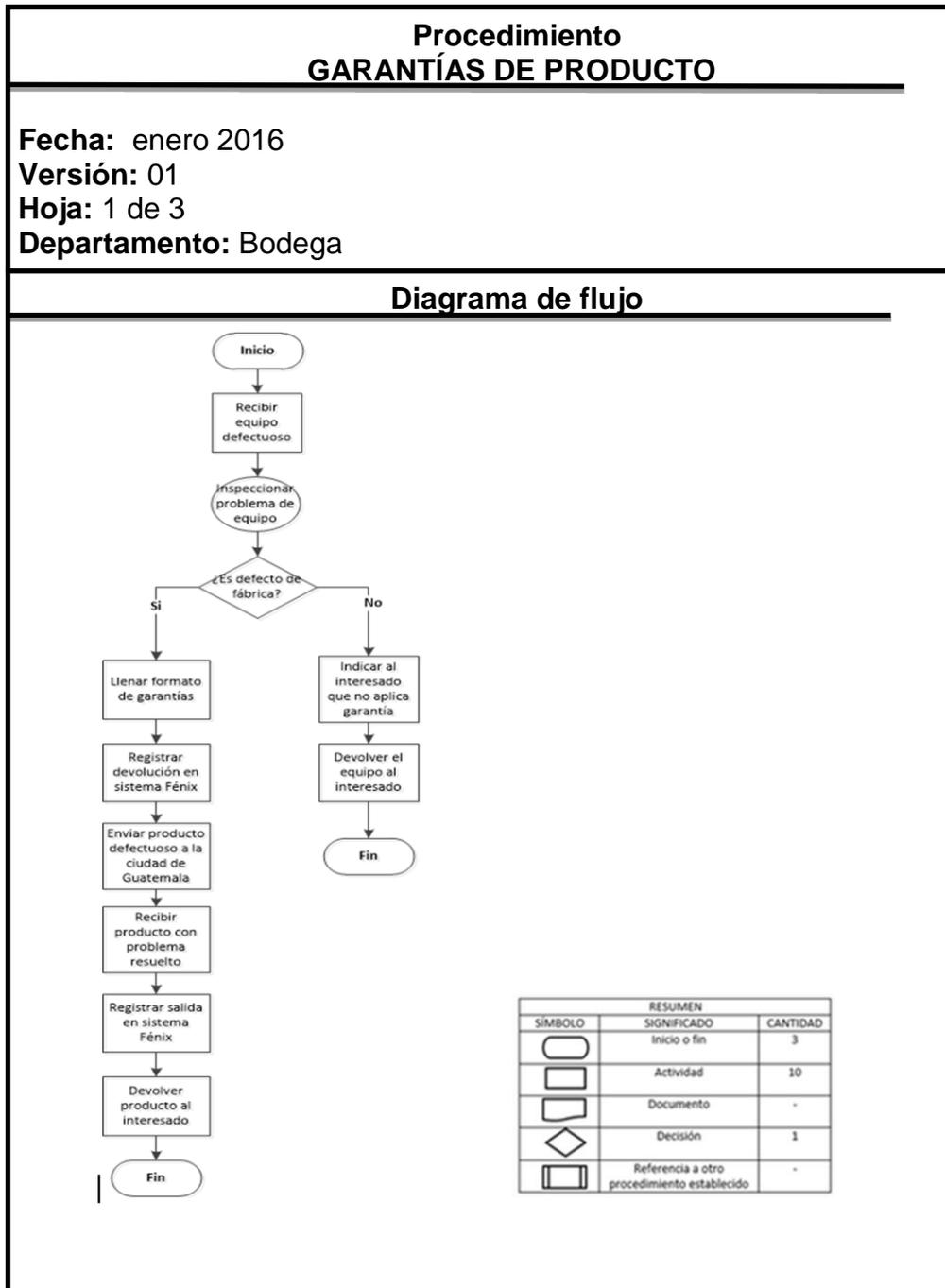
Procedimiento Garantías de producto			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>bodega</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Vendedores			
2. Bodega			
3. Clientes			

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la organización se realiza el procedimiento denominado garantías de producto, el cual se realiza dentro del área de bodega. Este procedimiento se desarrolla cuando el producto que se venderá posee algún defecto de fábrica. Las políticas de garantía son dadas por el proveedor. El procedimiento para garantías de producto es el siguiente:

1. El producto defectuoso es recibido en el área de bodega.
2. El encargado de bodega procede a inspeccionar el problema del equipo recibido.
3. Se detecta si el defecto es de fábrica, de no ser así se indica al interesado que no aplica dicha garantía y se devuelve el equipo.
4. Si el defecto es cubierto por la garantía se procede a llenar el formato de garantías.
5. Se registra la devolución del producto en el sistema FÉNIX.
6. Se procede a enviar el producto defectuoso a ciudad de Guatemala.
7. Una vez resuelto el problema, se recibe el producto nuevamente.
8. Se registra salida del producto en sistema FÉNIX.
9. Se procede a devolver el producto al interesado.

Figura 25. Procedimiento Garantías de producto



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIII. Procedimiento despacho de producto

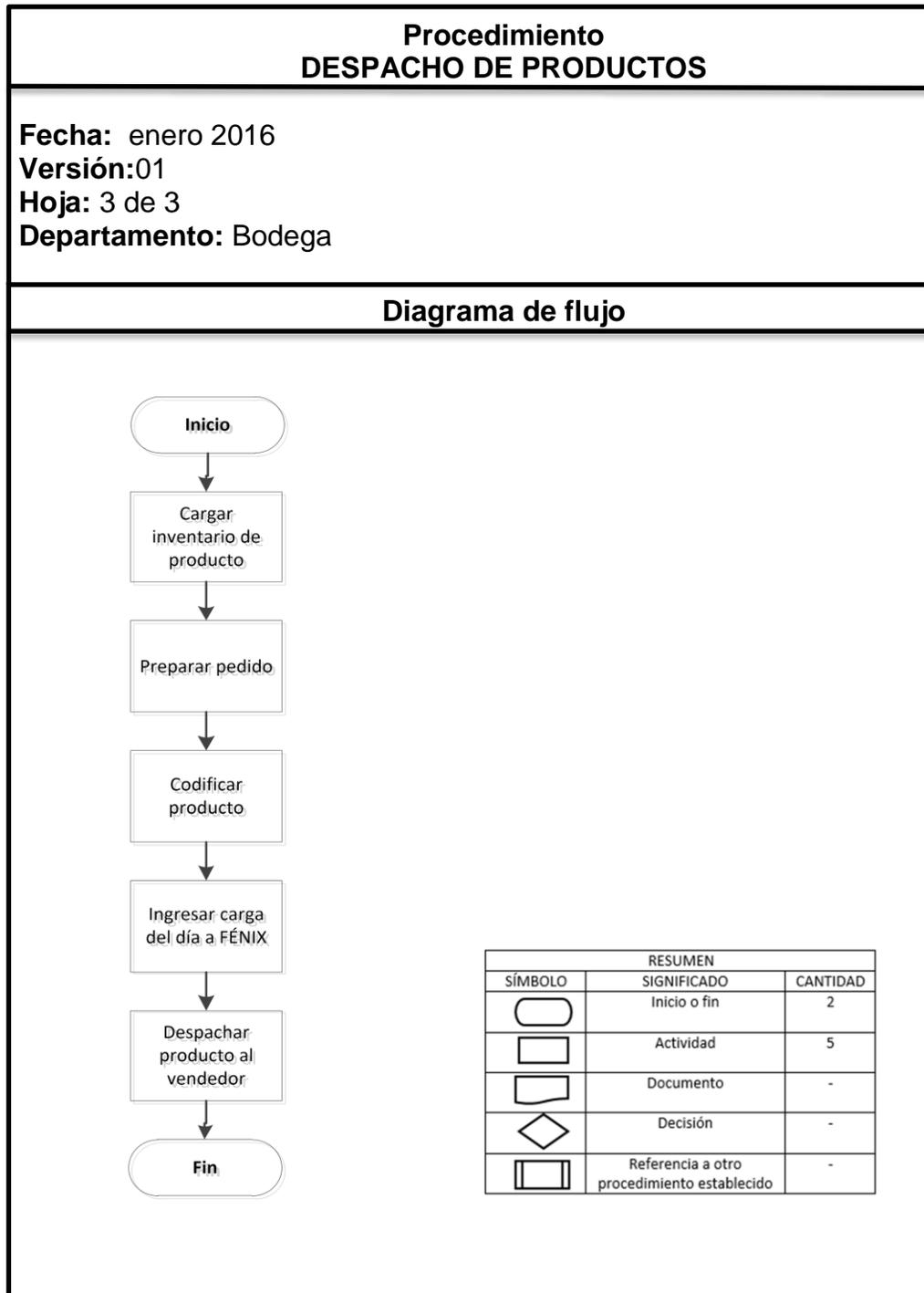
Procedimiento Despacho de producto			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>bodega</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. vendedores			
2. bodega			

Fuente: elaboración propia

Dentro de la organización se realiza el procedimiento llamado despacho de producto, el cual se realiza dentro del área de bodega. Consiste en realizar los pedidos que hacen los vendedores, quienes son encargados de ir a distribuir y vender el producto. Este procedimiento se realiza diariamente. El procedimiento para liquidación de ventas es el siguiente:

1. Se recibe la solicitud de los pedidos necesarios o solicitados.
2. Se procede a cargar el inventario del producto solicitado.
3. El encargado de bodega procede a preparar y completar pedido.
4. Se procede a la codificación del pedido; de cada uno de los productos que se cargan.
5. Se ingresa la carga del día a sistema FÉNIX.
6. Por último se procede al despacho del producto al vendedor respectivo.

Figura 26. Procedimiento despacho de productos



Fuente: elaboración propia

Tabla LXIV. **Procedimiento apertura de agencias propias**

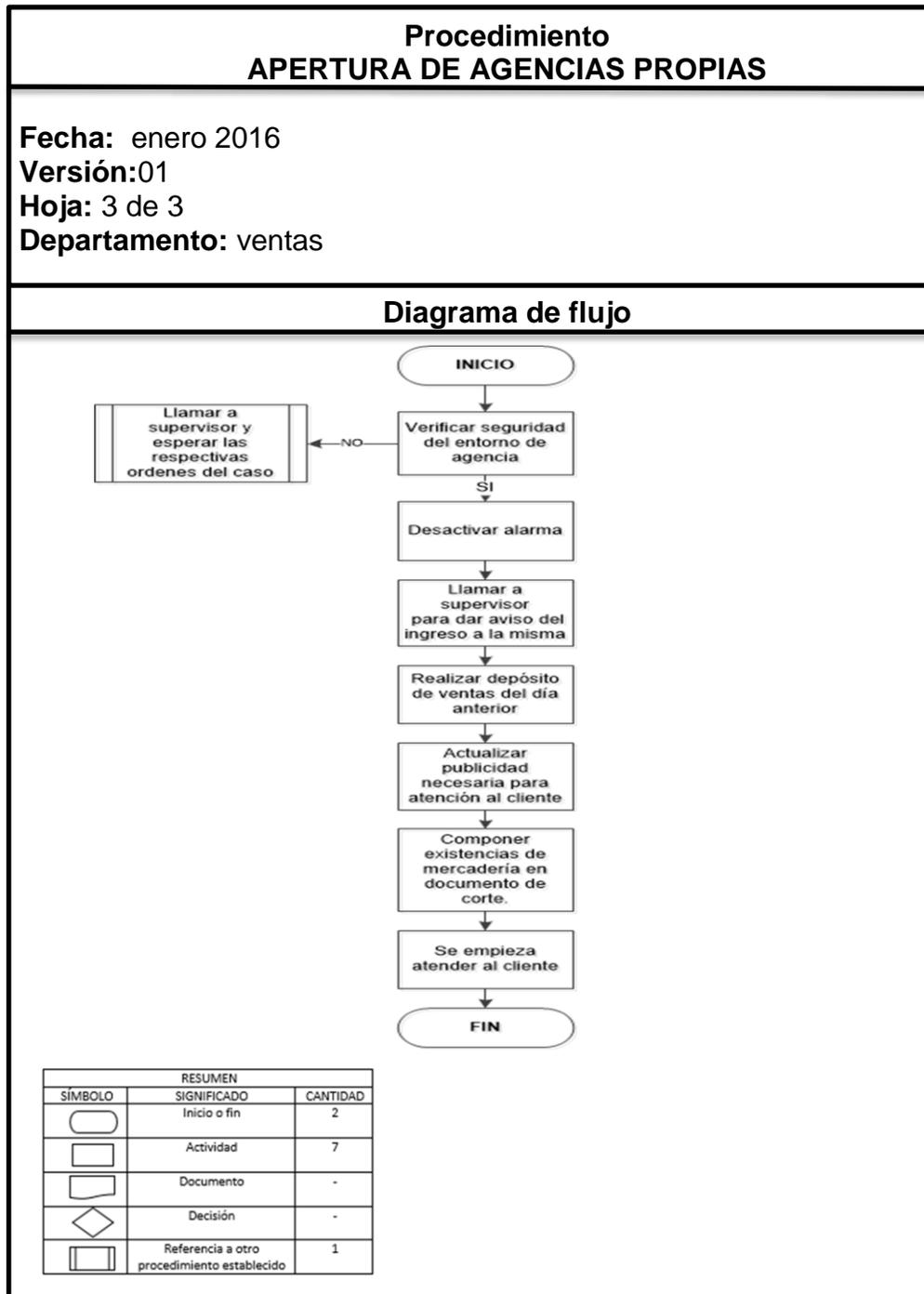
Procedimiento Apertura de agencias propias			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>Ventas</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. vendedores			
2. supervisores			

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la apertura de las agencias se debe realizar por medio de un procedimiento establecido, el cual es realizado por el vendedor o encargado de dicha tienda. El procedimiento para la apertura de agencias propias es el siguiente:

1. El encargado procede a verificar la seguridad del entorno de la agencia; de encontrar algo irregular debe proceder a llamar al supervisor y esperar las respectivas órdenes del caso.
2. Se desactiva la alarma de dicha agencia.
3. Se procede a llamar al supervisor para dar aviso del ingreso a la misma y constatar que todo se encuentra con normalidad.
4. Se procede a realizar el depósito de la venta del día anterior.
5. Actualiza la publicidad y promociones del día, necesaria para la atención del cliente.
6. Componer existencias de mercadería existente en documento de corte.
7. Se abre oficialmente la tienda y se procede a atender al cliente.

Figura 27. Procedimiento apertura de agencias



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXV. Procedimiento cierre de agencias

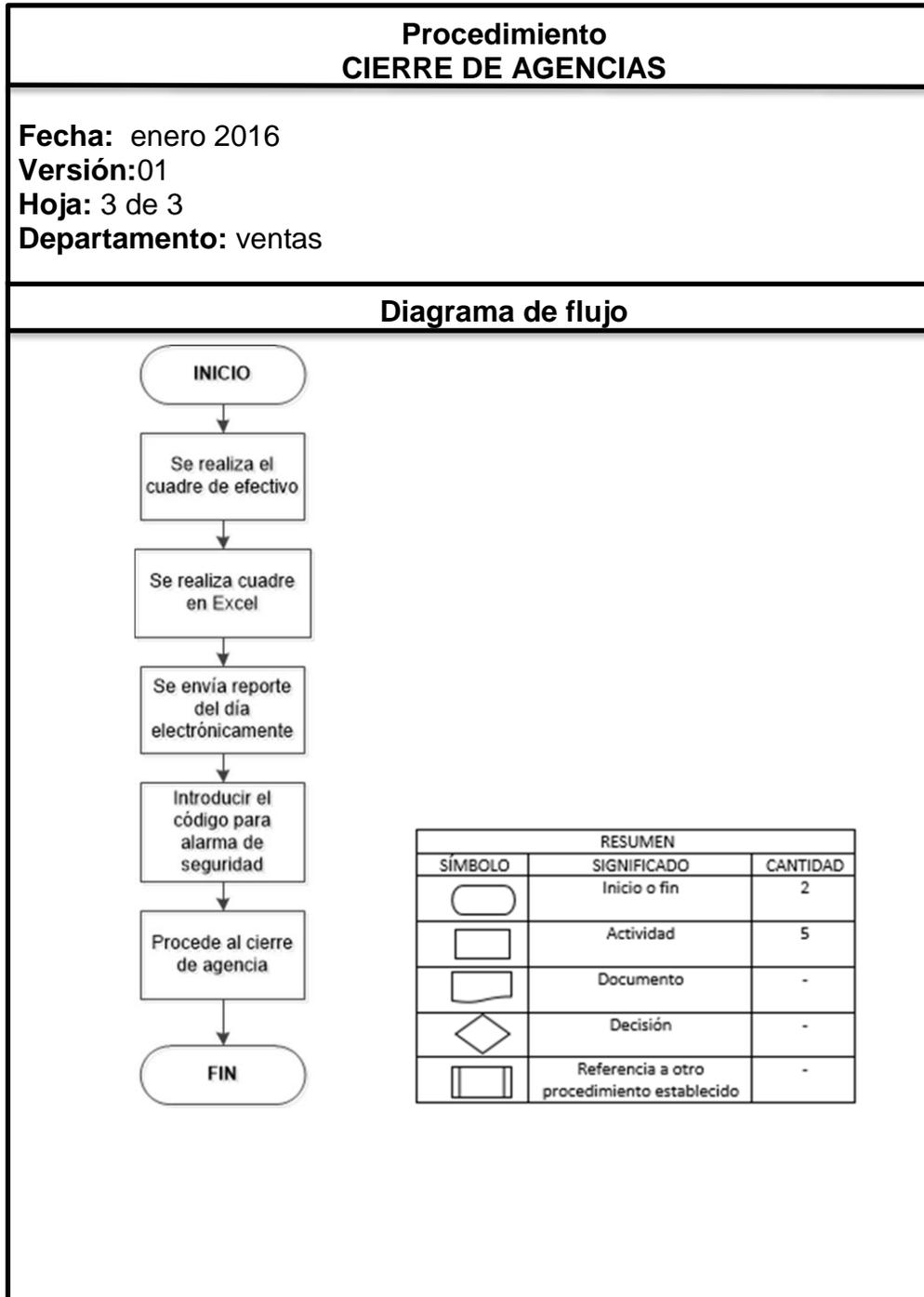
Procedimiento Cierre de agencias			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>ventas -</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. vendedores			
2. supervisores			

Fuente: elaboración propia.

Para realizar el cierre de agencias debe realizarse un procedimiento establecido, el cual está a cargo del vendedor o encargado de dicha tienda. El procedimiento para el cierre de agencias es el siguiente:

1. Se procede a contar el dinero de las ventas obtenidas en el día, para realizar cuadro.
2. Se procede a crear un documento en Excel para poder realizar el cuadro de efectivo de las ventas totales de día.
3. Se envía un reporte del día por medio de correo electrónico.
4. Se procede a introducir el código para alarma de seguridad.
5. Se procede al cierre de la agencia.

Figura 28. Procedimiento cierre de agencias



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVI. Procedimiento venta de servicio postpago

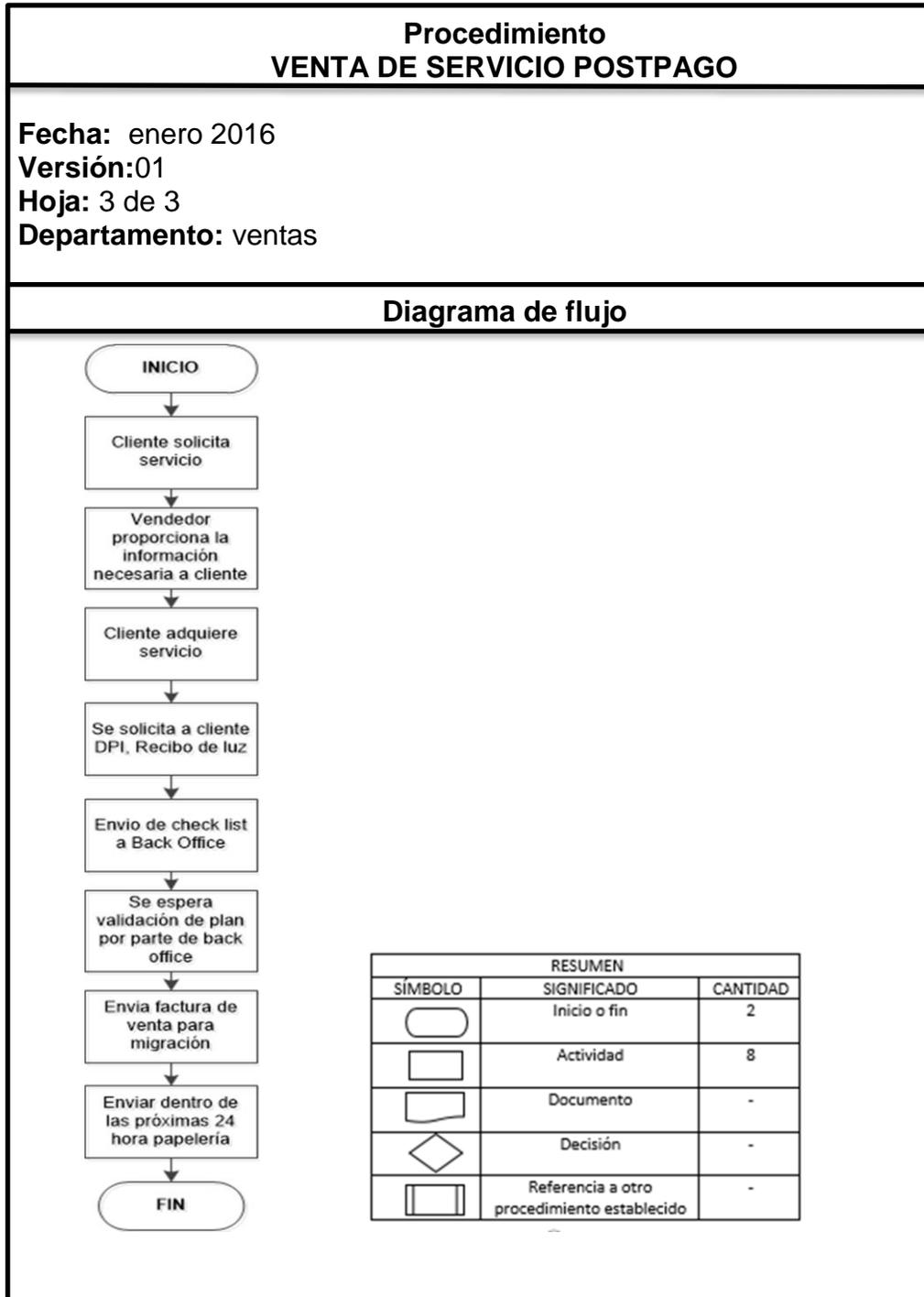
Procedimiento Procedimiento venta de servicio postpago			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>ventas</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. vendedores			

Fuente: elaboración propia

Uno de los procedimientos de mayor importancia es el denominado ventas de servicio postpago, debido a que en este se ha contacto directamente con el cliente. El procedimiento para realizar este tipo de venta es el siguiente:

1. El cliente solicita el servicio que mejor le parezca.
2. El vendedor es el encargado de proporcionar la información necesaria al cliente, para que este tenga pleno conocimiento del servicio que está adquiriendo.
3. Una vez adquirido el servicio, el vendedor debe de solicitar DPI y recibo de luz al cliente.
4. Se envía un *check list* a *Back Office*.
5. Se espera la validación del plan por parte de *Back Office*.
6. Se envía factura de venta para migración.
7. El vendedor debe enviar dentro de las próximas 24 horas la papelería completa del cliente.

Figura 29. Procedimiento venta servicio postpago



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVII. **Procedimiento ventas activadores**

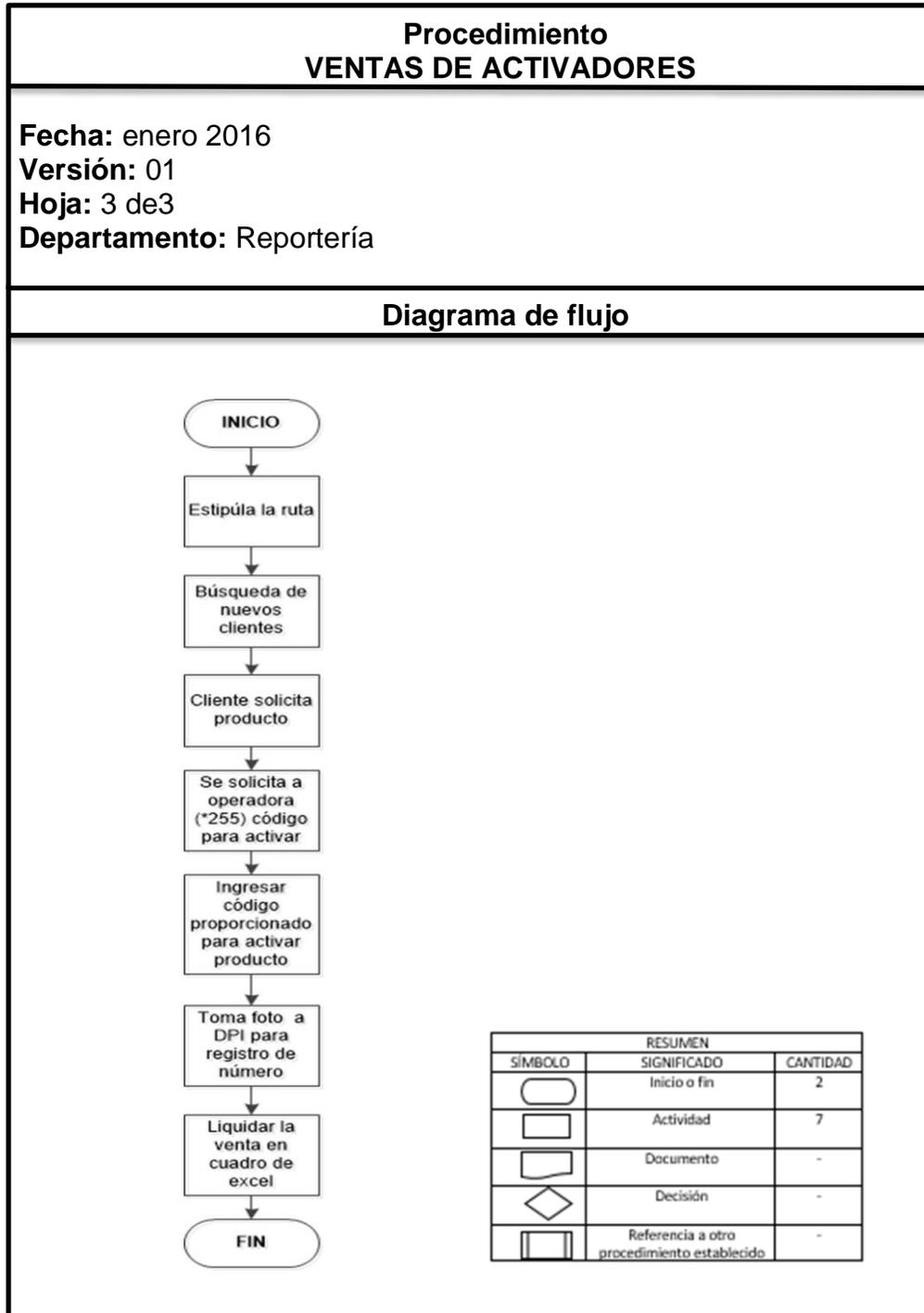
Procedimiento Ventas activadores			
Fecha: <u>Enero 2016</u>			
Versión: <u>01</u>			
Hoja: <u>1 de 5</u>			
Departamento: <u>bodega</u>			
Responsable del departamento: _____			
Registro de versiones			
FECHA	VERSIÓN	RESPONSABLE	ÚLTIMO CAMBIO
Enero 2016	01	Recursos humanos	-----
Lista de involucrados			
1. Vendedores			

Fuente: elaboración propia.

Uno de los procedimientos de mayor importancia es el denominado ventas de activadores, debido a que en este se ha contacto directamente con el cliente. El procedimiento para realizar una venta de esta clase es el siguiente:

1. Se debe marcar o estipular la ruta que se desea cubrir durante el día.
2. Se realiza la búsqueda de nuevos clientes durante todo el recorrido.
3. El cliente solicita su producto.
4. El vendedor solicita a una operadora un código de activación por medio del número *255.
5. Se ingresa el código proporcionado por la operadora para activar dicho producto.
6. Tomar foto a DPI del cliente, con la finalidad de registrar el número telefónico a su nombre.
7. Se procede a la entrega del producto.
8. Se liquida la venta realizada en un documento de Excel.

Figura 30. Procedimiento ventas de activadores



Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES PARA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

4.1. Manual organizacional

Este manual incluye todas las descripciones de puestos que conforman las distintas áreas de la empresa.

4.1.1. Acciones para su implementación

Una vez ya elaborados y aprobados los manuales son importantes las acciones posteriores que se deben llevar a cabo para implementar el uso de estos dentro de la organización. Es importante dar a conocer la existencia de los manuales, cada uno de los colaboradores debe de saber acerca de ellos. Es necesario dar las herramientas útiles para un fácil acceso y comprensión, lo que involucra capacitaciones para su uso, metodología a utilizar, distribución y las actualizaciones que deben darse.

4.1.1.1. Metodología

Implementar manuales incluye diversos aspectos que deben llevarse a cabo para una correcta metodología. Es necesario programar reuniones con los colaboradores de cada área que conforma la empresa, y de esta manera presentar dichos manuales, lo que lleva consigo una capacitación para su correcto uso. Primordialmente es necesario que los encargados de cada área

tengan conocimientos sólidos de los manuales y hacer especial énfasis a todos aquellos puestos a su cargo.

Es necesario que en estas reuniones se den a conocer a detalle cada una de las partes que componen un manual de descripción de puestos; puntos importantes como ventajas de su utilización, funciones que realiza el colaborador, a quiénes reporta su trabajo, simbología utilizada y demás.

4.1.1.2. Distribución de los manuales

El área de recursos humanos es la encargada y responsable del manejo de los manuales de descripciones de puestos, por lo que ellos tendrán siempre a disposición dichos manuales. Sin embargo, es recomendable que cada unidad o área posea un juego de manuales, ya sea por medio electrónico o por medio impreso; esto con el fin que pueda consultarlo en cualquier momento y con mayor facilidad.

4.1.2. Uso de manuales

Una vez realizado el manual , es importante tener conocimiento acerca del uso correcto que se le debe de dar, para que sea una herramienta que ayude al desarrollo de la organización.

4.1.2.1. Instrucciones para el manejo de manuales

Las instrucciones generales para el correcto manejo de los manuales de descripciones de puestos son:

- Es necesario que cada colaborador identifique las partes que conforman el manual organizacional y conozca qué información puede encontrar en

cada apartado, como: nombre del puesto, unidad organizacional, principales responsabilidades, propósitos del puesto, categoría de sueldo, a quién reportan, habilidades, actitudes, conocimientos, experiencia laboral y dominio de funciones.

- Las descripciones de puestos deben estar a disposición del personal en cualquier momento; es indispensable que el área de recursos humanos facilite la obtención de estos.

-

4.1.2.2. Lineamientos para el manejo de manual

- Todo el personal que conforma la organización debe tener conocimiento acerca de la creación del manual.
- Todo el personal que conforma la organización debe tener conocimiento acerca de la finalidad de tener un manual organizacional y en qué momento debe ser utilizado.
- El uso de los manuales es exclusivamente para desarrollar las actividades de la organización.
- Es importante actualizar el manual organizacional por lo menos cada año, función a cargo del departamento de recursos humanos.
- Es indispensable utilizar las descripciones de puestos para contratar nuevo personal, determinando así las características más importantes que el nuevo personal debe poseer.
- Los nuevos colaboradores deben leer la descripción del puesto correspondiente para tener conocimiento de las tareas a realizar.

4.2. Manuales de políticas y procedimientos

Este manual incluye todos los procedimientos que se desarrollan dentro de la organización y que son esenciales para el funcionamiento de operación.

4.2.1. Acciones para su implementación

Teniendo ya elaborados los manuales son de gran importancia todas las acciones que se deben llevar a cabo para implementar el uso de los manuales de procedimientos, que permitirán a cada una de las áreas que conforman la empresa realizar sus funciones correctamente. Es necesario involucrar a todo el personal, para que tengan conocimiento del contenido y la forma en que deben ser utilizados este tipo de manuales.

Dentro de las acciones que se deben de realizar se puede mencionar capacitaciones para su uso, la metodología a utilizar, distribución y actualización de los manuales.

4.2.1.1. Metodología

Las políticas y procedimientos que se desarrollan dentro de la organización son de gran importancia debido a que de esta forma se desarrollan correctamente las operaciones. Respecto de la metodología utilizada para la implementación de los manuales, es importante que todo el personal tenga la capacidad de interpretarla correctamente y así conocer en cuáles procedimientos se involucra.

Se debe efectuar un taller en donde se exponga la forma en que serán utilizados este tipo de manuales, la simbología utilizada, recomendaciones para su uso, los involucrados en el procedimiento y la importancia de estas operaciones dentro de la organización.

4.2.1.2. Distribución de los manuales

La distribución de los manuales de políticas y procedimientos se debe realizar por medios tanto impresos como electrónicos. Es importante que tanto la gerencia como las distintas áreas que conforman la empresa posean una copia de estos, para que puedan ser consultados en cualquier momento.

4.2.2. Uso de manuales

Una vez realizado el manual , es importante tener conocimiento acerca del uso correcto que se le debe de dar, para que sea una herramienta que ayude al desarrollo de la organización.

4.2.2.1. Instrucciones para el manejo de manual

- Es importante que para el correcto manejo de los manuales de políticas y procedimientos se sigan las siguientes instrucciones:
 - Conocer los diferentes procedimientos que se desarrollan en la organización.
 - Conocer el contenido que conforma el manual de políticas y procedimientos.
 - Interpretar e identificar la simbología utilizada para describir los procedimientos.

4.2.2.2. Lineamientos para el manejo de manual

- Todo el personal que conforma la empresa debe estar informado acerca de la creación del manual.

- Todo el personal debe tener conocimiento acerca de la finalidad de tener un manual de políticas y procedimientos y en qué momento debe ser utilizado.
- El encargado de la administración o del área de recursos humanos debe resolver las dudas que se presenten con relación al manual de políticas y procedimientos.
- Se debe actualizar el manual de políticas y procedimientos por lo menos cada año.
- Los manuales de políticas y procedimientos deben ser utilizados como una herramienta para obtener un buen control acerca de las operaciones que se realizan en la organización.

4.3. Planificación de reuniones

Es importante dar a conocer a todos los colaboradores la creación de los manuales, por lo que se planificará una o varias reuniones para las presentaciones de estos. Para tales reuniones se deben establecer los objetivos que se pretenden alcanzar y el material a utilizar, el cual se describe en la sección 4.5.

Las capacitaciones se realizarán en las instalaciones de la organización y serán desarrolladas a cargo del área de recursos humanos. Dichas reuniones van dirigidas para todos los colaboradores que conforman la organización, que incluye el área administrativa, financiera, mercadeo, ventas y demás.

Para realizar las reuniones o capacitaciones se debe planificar el contenido a exponer, el cual se desarrollará más adelante en la sección 4.3.1. En cuanto a tiempo es recomendable realizar un cronograma de actividades para ser más detallado y específico.

Tabla LXVIII. **Objetivos que se pretenden alcanzar con la presentación de los manuales**

Puntos clave	Objetivos
¿Para qué se requiere hacer la capacitación?	<p>Presentar y dar a conocer al personal los manuales elaborados.</p> <p>Comprender e interpretar correctamente la información contenida en dichos manuales por el personal.</p>
¿Cuánto se quiere lograr con la capacitación?	<p>Obtener un mejor desempeño por parte de los empleados, conociendo detalladamente las tareas que el puesto de trabajo requiere.</p> <p>Tener la capacidad de interpretar correctamente los procedimientos descritos.</p>

Fuente: elaboración propia.

4.3.1. Presentación de manual organizacional

Para la presentación de los manuales organizacionales es importante contar con la presencia de cada una de las áreas que conforman la organización, o al menos los encargados de las áreas, con el fin de tener conocimiento acerca de en qué consiste el manual, qué información pueden encontrar y cómo funciona. Dentro de la presentación de estos manuales se debe desarrollar el siguiente contenido:

- Introducción
- Objetivos
- Qué son los manuales organizacionales
- Ventajas

- Desventajas
- Descripciones de puestos

4.3.1.1. Introducción

Todos los puestos que conforma la organización son de gran importancia, ya que desarrollan actividades esenciales para el correcto funcionamiento de la misma. Es importante establecer de una manera concreta esas actividades que deben desarrollarse y todo lo que esto conlleva, como relaciones del puesto, esfuerzo físico que realiza, condiciones donde debe desarrollarse, habilidades, actitudes y conocimientos que debe tener la persona para desempeñar el puesto.

4.3.1.2. Objetivos

- Dar a conocer los manuales organizacionales para su comprensión y utilización.
- Identificar la importancia de los manuales organizacionales.

4.3.1.3. Qué son los manuales organizacionales

Son instrumentos administrativos en los cuales se puede encontrar información ordenada y detallada de las funciones, responsabilidades y perfiles de cada uno de los puestos que conforman la organización.

4.3.1.4. Ventajas

- Herramienta útil en la capacitación y contratación de nuevo personal.
- Fuente de información sobre el trabajo a realizar.
- Establece el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Evita discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Guía que permite la preparación, clasificación y compensación.
- Determina las responsabilidades y relaciones de cada puesto.

4.3.1.5. Desventajas

- Es necesaria la actualización periódica, para no perder efectividad.
- Temor a una reglamentación estricta y no flexible.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

4.3.1.6. Descripciones de puestos

Es necesario presentar cada una de las partes que conforman una descripción de puestos, identificar la información que se puede encontrar, el significado de cada parte que lo conforma, la terminología utilizada, entre otros aspectos. Debe presentarse con imágenes o copias del formato original de las descripciones de puestos de la organización.

4.3.2. Presentación de manual de políticas y procedimientos

Para la presentación de estos manuales es importante contar con la presencia de las áreas con las que tenga relación cada uno de los procedimientos incluidos, para dar a conocer el correcto funcionamiento de

estos, la forma correcta de interpretarlos y la simbología utilizada. Dentro de la presentación de estos manuales se debe desarrollar:

- Introducción
- Objetivos
- Qué son los manuales de políticas y procedimientos
- Ventajas
- Desventajas
- Descripción de manual de políticas y procedimientos

4.3.2.1. Introducción

Todas las área de trabajo que conforman la empresa son de gran importancia, ya que describen los procedimientos esenciales para el correcto funcionamiento de la misma. Es necesario que cada colaborador conozca detalladamente los procedimientos que deben realizar para poder desarrollar sus funciones.

4.3.2.2. Objetivos

- Dar a conocer los manuales organizacionales para su comprensión y utilización.
- Identificar los procedimientos relacionados con cada área de trabajo.

4.3.2.3. Qué son los manuales de políticas y procedimientos

Este tipo de manuales incluye información relacionada con las actividades que realizan las áreas, departamentos y direcciones. Describen de forma

detallada los distintos procesos necesarios para llevar a cabo las funciones en la organización.

4.3.2.4. Ventajas

- Fuente de información o herramienta de apoyo.
- Evita discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Establece el correcto orden en el que se desarrollan los procedimientos.
- Permite conocer las relaciones que existen en las diferentes áreas para desarrollar un procedimiento.

4.3.2.5. Desventajas

- Es necesaria la actualización periódica, para no perder efectividad.
- Temor a una reglamentación estricta y no flexible.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

4.3.2.6. Descripciones de manuales de políticas y procedimientos

Es necesario presentar los manuales de políticas y procedimientos detalladamente, incluyendo las diferentes partes que los conforman, identificar qué tipo de información se encontrará y cuál es el uso que se le puede dar, así como conocer e interpretar la simbología utilizada. Es importante realizar la presentación con los formatos originales de los manuales de políticas y procedimientos de la organización.

4.4. Capacitaciones al personal

Cuando se desarrolla y desea implementar un sistema de documentación de manuales es necesaria la capacitación al personal, en especial cuando las organizaciones no trabajan bajo normas, perfiles y procedimientos establecidos. La participación de los colaboradores es de gran importancia, para que ellos también puedan sentirse cómodos con los cambios a realizar y expongan sus dudas o sugerencias, que se puedan desarrollar durante la implementación de los manuales.

Para realizar los manuales se obtuvo la información por medio de observación, entrevistas y cuestionarios que fueron respondidos únicamente por el personal que labora en la organización. Por tal razón, los colaboradores deben estar ya familiarizados con la información que se les está presentando.

4.5. Administrativo

Se debe dar a conocer a todo el personal administrativo las descripciones de puestos que conforman sus áreas, los procedimientos con que están relacionados y políticas establecidas de la empresa. Para el manual de procedimientos es importante recalcar aquellos procedimientos que están relacionados con otras áreas, para que los procesos funcionen de una forma correcta y exista una buena retroalimentación. Además, también es importante responder todo tipo de dudas que puedan surgir, para que el personal pueda hacer un correcto uso de los manuales.

4.6. Operativo

A todo el personal operativo se le deben presentar las descripciones de puestos que conforman sus áreas y los principales procedimientos a realizar para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Se debe recalcar que los procesos que esta área realiza son de gran importancia ya que tiene mayor relación con el cliente, de igual manera la relación de los procedimientos con las demás áreas.

4.7. Recurso e insumos

Se describen todo lo necesario para llevar a cabo la implementación de los manuales, incluye tanto recurso físico como material.

4.7.1. Recursos humanos

En cuanto al recurso humano necesario para impartir las capacitaciones, únicamente se debe contar con el personal de recursos humanos, ya sea 2 ó 3 personas, para apoyarse en la realización de la capacitación. El personal debe poseer plenos conocimientos acerca de los manuales, de cómo los realizaron, los formatos que se utilizaron y demás, con el fin de resolver dudas a los demás colaboradores y que todo quede lo más claro posible.

4.7.2. Recursos materiales

Siempre que se realice una capacitación es recomendable llevarla a cabo de la forma más dinámica posible, con el fin que el personal capte más la información, preste mayor atención, participe activamente cuando surjan dudas y responda

preguntas desarrolladas por los expositores. Para esto es necesario contar con una serie de recursos materiales que puedan facilitar esta tarea. Los recursos que serán necesarios para las capacitaciones que se impartirán al personal y el uso que se le dará son:

Tabla LXIX. Material necesario para capacitación

Recurso	Utilidad
Impresiones de manuales	Utilizados para mostrarle a los colaboradores el diseño y cómo están conformados los manuales.
Cañonera	Utilizada para reproducir las presentaciones necesarias.
Computadora	Utilizada para mostrar a los colaboradores la información necesaria de la capacitación.
Hojas bond	Utilizada para posibles apuntes que los colaboradores puedan tener.
Lapiceros	Utilizados para realizar apuntes.

Fuente: elaboración propia.

5. MEJORA CONTINUA O SEGUIMIENTO

5.1. Seguimiento de manuales

Que la organización cuente con manuales administrativos es una herramienta que permite alcanzar los objetivos y metas de la misma, llegando así a desarrollar sus funciones de una correcta manera.

Una vez implementados los manuales es de gran importancia dar un continuo seguimiento. La revisión constante de al menos un año por parte del área de recursos humanos debe comprobar si se están obteniendo los objetivos para los cuales fueron creados los manuales y si se están utilizando de forma correcta. Es un proceso en el cual deben apoyar todos y cada uno de los colaboradores de la organización, ya que ellos desarrollan estas actividades a diario y logran detectar errores más rápido en caso que existieran.

También es importante considerar las siguientes situaciones que pueden ser motivo para actualizar, modificar o crear nuevos manuales:

- Si existieran cambios en procedimientos operativos

Regularmente se dan cuando se desea mejorar un procedimiento, para hacerlo mas efectivo en comparación al anterior, agregando o quitando alguna actividad, añadiendo dicho procedimiento a otra persona encargada, alguna mejora tecnológica que se implemente y demás. Por más mínimo que sea el cambio realizado, debe llevarse a cabo la modificación en el manual.

- Desarrollo o distribución de un nuevo producto

El que la organización distribuya un nuevo producto o servicio siempre requerirá el crear ya sea un nuevo procedimiento o adaptar uno ya establecido. Es importante especificar bien cada una de las actividades que deben desarrollarse.

- Ampliación de alguna línea de distribución

Regularmente el incluir una nueva línea de distribución siempre se desarrollará bajo las mismas normas y actividades ya establecidas, pero en caso que no fuera así, es necesario crear un nuevo procedimiento especificando claramente las actividades.

- Nuevos puestos de trabajo

Cuando una organización está ampliando su mercado, o existe mayor demanda de sus productos o servicios, es necesario contratar nuevos colaboradores que ayuden a desarrollar las actividades que servirán para el correcto funcionamiento de la organización; de ser así es necesario crear un nuevo manual que incluya dicho puesto, especificando detenidamente sus actividades, funciones, escolaridad, experiencia, entre otros.

Otro motivo que se puede dar para desarrollar un nuevo manual es el excesivo trabajo que un colaborador puede llegar a tener, por lo que es necesario crear un nuevo puesto al que se le asignen tareas y funciones específicas.

- Cambios que se desarrollen en la estructura organizacional

Regularmente cuando surgen cambios en la estructura de la organización cambiará la persona a quien reporta, y las funciones seguirán siendo las mismas.

5.1.1. Organizacional

Los manuales organizacionales conformados por las diferentes descripciones de puestos deben darles un seguimiento en diferentes aspectos.

Uno de ellos es en la contratación de nuevo personal, ya que por medio de las descripciones de puestos se pueden establecer cuales son los requisitos que los candidatos deben cumplir para poder optar a un puesto determinado dentro de la organización. Es necesario apoyarse en dichos documentos y siempre estar atentos a algún error que pueda existir.

Otro aspecto importante es el desarrollo de funciones, verificando si no existe duplicidad de actividades en distintos puestos de trabajo, que muchas veces tiende a confundir a los colaboradores en cuanto a las funciones que realizan.

5.1.2. De políticas y procedimientos

Una vez realizado el manual de procedimientos es necesario darle seguimiento y trabajar en aquellas áreas faltantes. Los manuales de procedimientos establecidos deben revisarse para verificar si están o no cumpliendo con los objetivos para los cuales fueron creados.

Siempre apoyándose en los colaboradores que son los que directamente desarrollan todos los procedimientos.

5.2. Actualización de manuales

Es necesario definir responsables y pasos para la revisión y actualización de los manuales. Los encargados de dichas actualizaciones se encuentran en el personal de recursos humanos, y si en dado caso existe algún cambio debe contar con el visto bueno de la persona a cargo del área. Para esto es necesario realizar y planificar supervisiones al personal, encuestas y entrevistas.

La necesidad de realizar dichas actualizaciones radica en cumplir con los objetivos para los cuales fueron creados los manuales, mejorar las operaciones de la empresa y contar con documentos confiables. Una vez recabada la información de las supervisiones realizadas es necesario analizar los datos, utilizar herramientas que identifiquen los errores localizados y las mejoras a implementar. Siempre que se realicen actualizaciones en los manuales es importante desarrollar el proceso de retroalimentación a todos los colaboradores relacionados. Es importante también tener en cuenta los nuevos procesos, puestos, productos y servicios que se vayan desarrollando en las operaciones de la organización, como se mencionó anteriormente.

5.2.1. Organizacional

Los manuales organizacionales deben actualizarse por lo menos cada dos años, siempre y cuando sea necesario. Es importante llevar un control adecuado de estos manuales, por medio de entrevistas y cuestionarios. El actualizar los manuales es parte importante del seguimiento que se le da a estas útiles herramientas.

5.2.2. De políticas y procedimientos

Los manuales de políticas y procedimientos deben ser actualizados por lo menos cada dos años, o en algunos casos se debe realizar una actualización o modificación urgente para mejorar algún procedimiento. Es importante utilizar herramientas como entrevistas, cuestionarios y observaciones.

5.3. Resultados de presentación de manuales

Es necesario que una vez concluidos los manuales se realice una presentación de los mismos a todos los colaboradores, como se mencionó anteriormente. Con dicha presentación se espera dar a conocer los manuales, y que los colaboradores sepan identificar la información necesaria en cada una de las partes que los conforman.

5.3.1. Administrativo

Se espera que con dicha presentación de los manuales a los colaboradores pertenecientes al área administrativa puedan comprender e interpretar la información contenida, especialmente en lo relacionado a su área.

5.3.2. Operativo

El presentar los manuales a los colaboradores del área operativa ayudará a que exista una mejor comprensión e interpretación de la información que contienen, incluyendo todas y cada una de las divisiones donde se desarrollan las operaciones, como lo son masivo, activadores, paneles, multimedia, Pymes, DTH, BLT y segmentado.

5.4. Resultados de capacitaciones al personal

Para obtener los resultados de las capacitaciones al personal es necesario realizar evaluaciones, por ejemplo la técnica de preguntas directas o solución de dudas, determinando así si los colaboradores comprendieron correctamente lo expuesto.

5.4.1. Administrativo

Por medio de las capacitaciones al personal administrativo se le facilita a este la utilización de los manuales, resolviendo dudas que puedan surgir realizar esta actividad de una forma más dinámica e interactiva.

5.4.2. Operativo

Por medio de las capacitaciones al personal operativo se le facilita a este la utilización de los manuales, resolviendo dudas que puedan surgir realizando esta actividad de una forma más dinámica e interactiva.

5.5. Método beneficio–costo

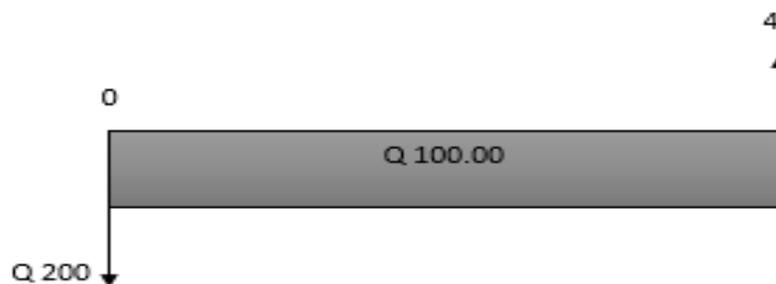
Es importante que para la implementación de los manuales, tanto organizacionales como de procedimientos, se invierta en la distribución dentro de la organización y la presentación en la capacitación. Dichos gastos se presentan en la tabla XII. Es importante tomar en cuenta que el número de copias a distribuirse son 5.

Tabla LXX. **Costos de implementación de manuales**

Descripción	Costo/ unidad	Costo total
Papelería y útiles		Q. 200,00
Impresiones de manuales (tinta, hojas bond,) 59 copias por juego	Q. 0,30	Q. 90,00
Encuadernación	Q. 9,00	Q. 45,00
Lapiceros	Q. 1,00	Q. 20,00
Mantenimiento (modificaciones futuras de manuales)	Q. 20,00	Q. 100,00

Fuente: elaboración propia.

Figura 31. **Diagrama del valor actual neto de implementación de manuales**



Fuente: elaboración propia.

Costos iniciales = Q200,00

Costos anuales = Q100,00

Valor de salvamiento = Q0,00

Vida útil= 4 años

i= 12%

$$VAN = -200 - 100\left(\frac{P}{A}, 12, 4\right)$$

$$VAN = -200 - 303,77 = - Q. 503,77$$

En la figura 14 se muestra el flujo de los costos en una proyección de 4 años. Los cálculos obtenidos muestran que el costo actual neto ascienden a Q. 503,77 teniendo una tasa del interés del 12%, obtenida en base a la situación económica actual del país. El costo no representa una inversión riesgosa, por lo que la organización puede cubrir los costos.

- Gastos generados por falta de implementación de manuales

El no contar con manuales de procedimientos y perfiles de puestos conlleva pérdidas a la organización. A continuación se presenta una serie de gastos innecesarios que podrían disminuir o evitarse al implementar dichos manuales.

En la tabla XIV se muestran los gastos generados mensualmente por contratar nuevo personal, tomando en cuenta que en promedio se contratan 5 personas nuevas por mes.

Tabla LXXI. **Gastos por reclutamiento y selección de personal**

Descripción	Cuota	Cantidad	Total
Difusión oferta de trabajo	Q. 4 400,00 anual/ Q. 370,00 mensual	1	Q. 370,00
Prueba de polígrafo	Q. 300,00 c/u	5	Q. 1 500,00
Prueba de salud	Q. 300, 00 c/u	5	Q 1 500,00
INFORNET	\$40,00 mensual/ Q. 310,00 mensual	5	Q 1 550,00
TOTAL			Q. 4 920,00 mensual

Fuente: Recursos humanos de la organización.

En muchas ocasiones el no contratar al personal con los requerimientos, experiencias y habilidades necesarias genera gastos extras, realizando así nuevos procedimientos de reclutamiento y selección. Esto es una de las consecuencias de no contar con manuales en la organización.

En general el implementar los manuales sería una inversión mínima de Q. 503,77. lo gastado mensualmente por las contrataciones nuevas asciende a Q. 4 920,00 mensuales.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis FODA que determinó los diferentes problemas de la organización, así como sus posibles soluciones. Dentro de los inconvenientes más importantes están: no contar con un plan estratégico definido, elemento clave que permite definir a la organización hacia dónde va y cuáles son sus objetivos a alcanzar; así mismo, no se contaba con un organigrama definido de los colaboradores que conforman la organización, por lo que de esta manera se impide a la organización trabajar bajo mandos y funciones específicas.
2. Se determinaron y establecieron los diferentes perfiles de puestos que conforman la organización, utilizando herramientas como entrevistas y observación directa al personal. Dichos perfiles incluyen funciones, responsabilidades y actividades que un colaborador debe desarrollar. Así mismo, establecen el nivel educativo y la experiencia que se requiere para ocupar cada puesto de trabajo.
3. Se presentaron y establecieron cada una de las áreas que conforman la organización por medio de un organigrama que establece su estructura, presentando cada uno de los puestos de trabajo y estableciendo de una manera más específica el mando de cada puesto. Dentro de la organización se determinaron las siguientes divisiones: gerencia general, administración, departamento de ventas, departamento de finanzas, recursos humanos, departamento de logística, departamento de seguridad y departamento de vehículos.

4. Por medio de entrevistas y observación directa se realizó un análisis específico de los procedimientos que se desarrollan dentro de la organización y se determinó el coordinar y planificar la realización de las actividades desarrolladas por medio de la elaboración de un manual de procedimientos, herramienta indispensable para poder mejorar, estandarizar y unificar la forma en que se desarrollan los procedimientos.
5. Para presentar en formatos establecidos los procedimientos de cada área se elaboró un manual de procedimientos, presentando así de una manera más ordenada y entendible las actividades que se ejecutan para realizar procedimientos dentro de la organización, eliminando así algunos elementos que restan eficiencia al desarrollo de labores. Dentro de los manuales se presentan cada uno de los procedimientos con su respectiva descripción y diagrama de flujo.
6. Para presentar la reestructuración de la organización a los colaboradores se estableció una guía o plan de capacitación, especificando cómo deben ser utilizados los manuales elaborados, describiendo las partes que los conforman, la metodología utilizada, los lineamientos e instrucciones para su uso, y sus ventajas y desventajas.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar las estrategias establecidas en el análisis FODA, las cuales son una solución a la problemática que presenta la organización.
2. Utilizar los manuales organizacionales para el proceso de selección de personal, ya que son una buena herramienta de apoyo en la que está bien establecido todo lo referente a la educación, habilidades y experiencia necesaria en cada puesto de trabajo.
3. Completar las descripciones de puestos que no fueron tomados en cuenta dentro del manual presentado, con la finalidad de poder aumentar el alcance de esta herramienta administrativa.
4. Es de gran importancia que la organización de a conocer los manuales desarrollados, ya que son herramientas de apoyo que servirán a cada colaborador para desarrollar sus responsabilidades o actividades.
5. Realizar actualizaciones constantes de cada manual, por lo menos cada dos años, para trabajar a la par de los cambios que se den en la organización, nuevos puestos de trabajo, modificación de responsabilidades, entre otros.
6. Tomar en cuenta la guía o plan de capacitación, para que tanto los manuales organizacionales como de procedimientos se desarrollen e implementen lo más pronto posible dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ TORRES, Martin G. *Manual para elaborar manueales de politicas y procedimientos*. 14a ed. México: Panorama Editorial, 2006. 23,24,25,26,27,28,29,30 p.
2. GARCIA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo, ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2a ed. México: McGraw Hill.54 p.
3. HERNÁNDEZ OROZCO, Carlos. *Análisis administrativo, técnicas métodos*. 5a ed. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2007. 27,28,29 p.
4. NIEBEL, Benjamin W. *Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseño del trabajo*. 11a ed.. México: Editorial Alfaomega, 2004. 31,32 p.
5. SAINT BONNET, María Cristina. *Modelos de intervención asistencial, socioeducativo y terapéutico en trabajo social*. 1a ed. San José Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2004. 223 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario de descripción de puesto

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
CÓDIGO	Versión 01	Pág 1 de 2
Puesto		

Horario	
Días	
Horario	

División:	Area del occidente
Departamento:	
Analista del puesto:	
Categoría de sueldo:	
Reporta a:	
Fecha última revisión:	

Escolaridad	
•	

Conocimientos	
•	

Experiencia	
•	

Funciones	
•	

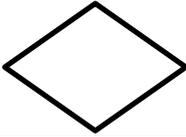
Relaciones	
•	

Habilidades y actitudes	
•	

Elaborado por:	Firma
Revisado por :	Firma:
Aprobado por:	Firma:

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Figuras utilizadas en diagrama de flujo**

ACTIVIDAD	SÍMBOLO
Inicio o fin del procedimiento	
Decisión SI/NO	
Actividad u Operación	
Documento utilizado o generado	
Referencia a otro procedimiento establecido	

Fuente: elaboracion propia.

Apéndice 3. Modelo de encuesta organizacional

Encuesta clima organizacional

Área a la que pertenece _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? _____
2. ¿Cuántas horas labora en la empresa diariamente? _____
3. ¿Está de acuerdo con su horario laboral? Si/ No ¿Por qué? _____

4. ¿Se ve laborando en la empresa en 2 años? Si/No, ¿Por qué? _____

5. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas? _____
6. ¿Está conforme con los beneficios que la organización le brinda? Si/No ¿Por qué? _____

7. ¿Se encuentra estudiando? _____
8. Si su respuesta anterior es sí, ¿Su horario laboral facilita el continuar con sus estudios? Si/No ¿Por qué? _____

9. Está satisfecho con los recursos con los que cuenta para realizar su trabajo (material, equipo, infraestructura, gasolina, viáticos) Si/No ¿Por qué? _____

10. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros para desempeñar sus funciones? Si/No ¿Por qué? _____

11. Considera que el ambiente laboral en el cual se desarrolla es agradable. Si/ No ¿Por qué? _____

Fuente: elaboración propia.

