

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“PLAN BASADO EN EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MOLINA AGUILAR, ABDÍAS ISAAC	MA08038
TORRES DÍAZ, FÁTIMA CRISTABEL	TD09003

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

GRUPO DE TRABAJO: 18

DOCENTE ASESOR: LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

DICIEMBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: (Interino) Lic. José Luis Argueta Antillón
SECRETARIA: (Interino) Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
VICE DECANO: Mario Wilfredo Crespín Elías.
SECRETARIO: José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

TRIBUNAL CALIFICADOR

LICENCIADA MARSEILLES RUTHENIA AQUINO DE RODRIGUEZ
LICENCIADO ALFONSO LÓPEZ ORTIZ
LICENCIADO DAVID MAURICIO LIMA JACO (DOCENTE ASESOR)

DICIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser el proveedor de salud y sabiduría para el alcance de este logro, a mi familia por inculcar en mí el deseo de superación y su incansable apoyo el cual siempre ha sido constante, y al resto de los que hicieron posible este paso importante.

Abdías Isaac Molina Aguilar

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme alcanzar esta meta tan importante para mí y darme la constancia, paciencia y sabiduría necesaria para mantenerme firme y llegar hasta el final. A mi familia, principalmente a mi madre que ha sido el pilar de mi vida, con su apoyo en todo momento y la motivación para que siguiera adelante siempre, sin importar los obstáculos que en mi camino encontrara.

Fátima Cristabel Torres Díaz

A la empresas del sector estudiado que nos brindaron la oportunidad de realizar la investigación. Al Licenciado David Mauricio Lima Jaco, por dedicarnos el tiempo y disposición para apoyarnos en la resolución de dudas.

RESUMEN.....	i
--------------	---

INTRODUCCIÓN	iii
--------------------	-----

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA CALIDAD TOTAL PARA DESARROLLAR UN PLAN BASADO EN EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES

I. ASPECTOS GENERALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL SALVADOR.....	1
A. Conceptos.....	1
B. Generalidades	2
C. Características.....	3
D. Clasificación.....	4
E. Importancia	6
II. ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR REPROGRÁFICO	7
A. Antecedentes.....	7
B. En El Salvador	7
III. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	8
A. Marco Legal	9
1. Ministerio de Hacienda.....	9
2. Centro Nacional de Registro	10
3. Alcaldía municipal de donde se ubique la empresa	11
4. Ministerio de trabajo	11
IV. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DICSASA, S.A. DE C.V.	17
A. Antecedentes.....	17
B. Servicios que ofrece.....	18
V. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD.....	19
A. Antecedentes.....	19
B. Enfoques.	22
1. William Edwards Deming	22

2.	Joseph Moses Juran	23
3.	Kaoru Ishikawa	24
4.	Armand Vallin Feigenbaum.....	25
5.	Genichi Taguchi.....	25
6.	Philip Bayard Crosby.....	26
VI.	ASPECTOS GENERALES DE CALIDAD TOTAL	27
A.	Generalidades	27
B.	Antecedentes	27
C.	Elementos de la calidad total	30
D.	Herramientas	33
1.	Diagrama de flujo	33
2.	Cursograma	35
3.	Hoja de chequeo	36
4.	Diagrama de Pareto	37
5.	Diagrama causa y efecto (o Ishikawa)	38
6.	Gráfico de control	39
7.	Histograma	40
8.	Estratificación	41
VII.	ASPECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD.....	42
A.	Generalidades	42
B.	Clases de productividad.....	43
1.	Parcial	43
2.	Factor total.....	44
3.	Total	44
4.	Productividad laboral.....	44
VIII.	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	45
A.	Plan operativo.....	45
1.	Definiciones	45
2.	Importancia	46
3.	Tipos de planes	46

4.	Proceso para la elaboración de un plan.....	48
----	---	----

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES

I.	OBJETIVO	49
A.	General	49
II.	JUSTIFICACIÓN.....	49
A.	Importancia	49
B.	Utilidad	50
C.	Originalidad.....	50
D.	Factibilidad.....	50
III.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	51
A.	Métodos	51
B.	Tipo de investigación.....	52
C.	Diseño de investigación	52
D.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	52
1.	Técnicas.....	52
a.	La encuesta	52
b.	La entrevista.....	53
c.	La observación directa.....	53
2.	Instrumentos.....	53
a.	Cuestionario	53
b.	Guía de entrevista.....	53
c.	Lista de control	54
E.	Fuentes de información.....	54
1.	Primarias.....	54
2.	Secundarias.....	55
F.	Ámbito de investigación	55
G.	Unidad de análisis	55
1.	Objeto de Estudio.....	55

2.	Unidades de Estudio:	55
H.	Determinación del universo.....	55
1.	Universo.....	55
2.	Muestra	56
3.	Censo.....	56
IV.	PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	57
A.	Tabulación	57
B.	Análisis e interpretación de datos.....	57
V.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES	57
A.	Descripción del servicio.....	57
1.	Soluciones multifuncionales al cliente.....	58
2.	Atención técnica	58
3.	Venta directa.....	58
B.	Análisis interno de la productividad	58
1.	Generalidades de las unidades de análisis.....	58
2.	Incidencia de reclamos del cliente.....	58
3.	Percepción de los empleados con respecto a la importancia de la calidad en el servicio al cliente	59
4.	Percepción de la administración.....	59
5.	Clima laboral como aspecto importante de la productividad.....	60
6.	Procedimientos de trabajo y su mejora	61
7.	Empleo de un modelo de gestión de la calidad total	61
8.	Impacto del plan de gestión de calidad total	62
9.	Entorno interno y externo de las entidades.....	62
10.	Clientes como parte fundamental.....	63
11.	Análisis interno de la empresa.....	64
VI.	ALCANCES Y LIMITACIONES	66
	Alcances	66
	Limitaciones	66

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
Conclusiones	67
Recomendaciones	68

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN BASADO EN EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES

I. OBJETIVO	69
General	69
II. JUSTIFICACIÓN.....	69
III. PLAN PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	70
A. Filosofía institucional	72
1. Importancia	72
2. Elementos de la filosofía institucional	72
a) Misión.....	72
b) Visión	72
c) Valores.....	72
d) Objetivos.....	73
B. Manual de descripción de puestos de trabajo.....	74
1. Importancia	74
2. Responsables	74
3. Descriptores de puestos	74
a) Gerente General.....	75
b) Contador	78
c) Jefe de operaciones.....	80
d) Supervisor técnico.....	83
e) Auxiliar Técnico	85
f) Encargado de Logística	87
g) Gerente de ventas.....	89
h) Vendedor	91

i)	Asistente administrativa	94
j)	Recepcionista	96
C.	Herramientas de calidad total	98
1.	Importancia	98
2.	Aplicación de herramientas.....	98
a)	Diagrama de flujo	98
b)	Cursograma.....	102
c)	Hoja de chequeo	102
D.	Plan de capacitación de refuerzo organizacional	104
1.	Justificación	104
2.	Objetivos del plan de capacitación	105
a)	Objetivo General	105
b)	Objetivos Específicos.....	105
3.	Presentación.....	105
a)	Temas de capacitación	106
4.	Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos	106
a)	Alcance	106
b)	Fines del plan de capacitación	107
c)	Modalidades de capacitación	107
d)	Recursos.....	108
e)	Financiamiento	108
f)	Presupuesto de gastos de implementación	109
g)	Cronograma de capacitaciones.....	110
E.	Plan de desarrollo de carrera propuesto	111
1.	Importancia	111
2.	Desarrollo.....	111
IV.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA	113
A.	Recursos	113
1.	Humanos.....	113
2.	Materiales	113
3.	Financieros	113

4. Cronograma para puesta en marcha del plan basado en el enfoque de calidad total ..	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	118
ANEXO I. Tabulación de encuestas dirigidas a empleados	119
ANEXO II. Entrevistas dirigidas a personas en cargos gerenciales, jefaturas y mandos medios	146
ANEXO III. Cotizaciones de capacitaciones propuestas	156

RESUMEN

El sector fotocopiadora, de reciente origen en El Salvador, está compuesto por empresas en su mayoría pequeñas, las cuales como todos los negocios de ese perfil, constantemente se encuentran en dificultades para posicionarse dentro de un ambiente altamente competitivo y que tiene a grandes organizaciones como sus rivales en el objetivo de lograr acuerdos comerciales con el mayor número de clientes.

Las dificultades organizativas de las pequeñas empresas estriban en la carencia de elementos de administración formal, unida a que la mayoría de sus operaciones se realizan de manera empírica, deriva en que la fuerza laboral se enfrente a un ambiente de inestabilidad, lo que pone en peligro la seguridad económica y las aspiraciones de desarrollo profesional de los mismos.

Es por ello, y con el objetivo de proveer a los trabajadores de herramientas y conocimiento para desempeñar mejor sus funciones, que se concluye el problema puede solucionarse desde el enfoque de calidad total, a través de un plan con el cual se logre incrementar la productividad laboral.

La investigación se realizó empleando el método científico, puesto que se persigue el fin de generar conocimiento, el método analítico con la identificación de la existencia de una problemática en la productividad laboral, para finalizar empleando la síntesis, uniendo las variables en un todo, el cual permita concluir sobre la realidad en estudio. El diseño de la investigación fue no experimental, al no haberse manipulado las variables en estudio, y en lo referente a las técnicas de recolección de información, se realizó el empleo de encuestas (con los empleados de la empresa que sirvió como caso ilustrativo), entrevistas (con representantes de las empresas que conforman el sector) y la observación directa (con la recolección de información que no fue originada por las técnicas anteriores).

El objetivo general de la investigación se centra en diseñar un plan de trabajo basado en el enfoque de calidad total para el incremento de la productividad del sector fotocopiadora, y una vez finalizado, permitió concluir que:

1. La productividad en las en estudio se ve directamente relacionada con la satisfacción del cliente, volviéndose el incremento de ésta en una necesidad de cara al objetivo de incrementar la fidelización de su clientela
2. El sector cuenta con mano de obra sumamente comprometida con el negocio, pero la falta de una organización formal dificulta la definición de objetivos claros acerca de lo que se espera del trabajo de los colaboradores.
3. El talento humano con el que se cuenta no se está potencializando adecuadamente por la falta de capacitación, restringiendo los resultados que se pueden obtener; volviéndose imperativo invertir en el personal.

Lo anterior condujo a la elaboración de una propuesta de solución amplia, que destaca los siguientes puntos recomendados:

1. Emplear un modelo de calidad total en las empresas del sector, que permita incrementar la productividad de los colaboradores empleando herramientas administrativas, y pasar del empirismo organizacional a una estructura formal, algo que elevará la fidelización de la clientela bajo contrato, al recibir servicio de calidad superior.
2. Reconstruir los elementos de la filosofía organizacional, manual de función, misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para que los colaboradores adquieran o refuercen dicho conocimiento, teniendo claro lo que el negocio espera de su trabajo.
3. Implementar un plan estructurado de capacitación para los colaboradores, ya sea en aspectos tecnológicos y temas organizacionales como el trabajo en equipo, servicio al cliente y mejora continua, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva ante las grandes empresas que pertenecen al sector.

INTRODUCCIÓN

El sector que comercializa equipos multifuncionales ha mostrado un crecimiento en los últimos años en El Salvador, pero las entidades que lo componen (sobre todo las pequeñas empresas) presentan problemas para consolidarse en el mercado, ya que les es difícil lograr la fidelización de los clientes, y por consiguiente, dificulta la estabilidad laboral de las personas que integran estas entidades.

Es por ello, que surge la necesidad de ofrecer una alternativa de solución a esta problemática, por medio de la realización de un trabajo de investigación, el cual como objetivo permita a las empresas incrementar la fidelización de sus clientes para lograr con ello, que la fuerza laboral de estas empresas goce de mayor estabilidad laboral.

El presente tiene por objeto proponer dicha alternativa de solución, a través del diseño de un plan, haciendo uso del enfoque de calidad total, procurando el incremento de la productividad laboral, el cual se encuentra estructurado por tres capítulos, en los cuales se desarrolla lo siguiente:

Se requiere en primera instancia de un marco teórico de referencia idóneo que se desarrolla en el primer capítulo, el cual comprende las generalidades de las pequeñas empresas en El Salvador, sus características, clasificación e importancia, para luego entrar en materia en lo que al sector reprográfico se refiere, con mención en sus antecedentes y representantes destacados a nivel internacional como local, explicando el marco legal aplicable al sector en estudio con las diferentes normativas sujetas de cumplimiento. Se desarrollan también las generalidades de la empresa Dicsasa, S.A. de C.V., que fue el caso ilustrativo usado como referencia principal para el desarrollo de la investigación, sus orígenes y servicio que ofrece. La segunda parte del capítulo se centra en antecedentes de la calidad y sus enfoques, para luego detallar los elementos, herramientas y particularidades de la calidad total y la productividad, esta última con especial énfasis en la laboral.

Para finalizar la construcción del conocimiento teórico se exponen las herramientas administrativas y la guía necesaria para la elaboración de un plan.

El diagnóstico de la situación actual, ampliado en el segundo capítulo se enfoca la realidad del sujeto de estudio destacando la importancia, utilidad, originalidad y factibilidad del trabajo de campo, mencionando los métodos y técnicas de investigación que se utilizaron y los instrumentos de recolección de información empleadas: la encuesta con su instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a los empleados de la empresa Dicsasa, la entrevista y su instrumento, en la que participaron representantes de mando medio de las empresas que conforman el rubro reprográfico, y la observación directa, con la cual se recabó información adicional que no se obtuvo por medio de las

técnicas anteriores. Se detallan las fuentes de información utilizadas, primarias y secundarias, las unidades de análisis y la determinación del universo de la investigación, para proceder al análisis de los datos recabados y la explicación de las respuestas brindadas por los encuestados y los entrevistados. Al final del capítulo se efectuaron las conclusiones y recomendaciones correspondientes, las cuales dejan claro que las necesidades del sector exceden a las previamente planteadas al plan de calidad total, y se detectó el requerimiento de la fuerza laboral de elementos de la administración formal, los cuales se incorporaron en la propuesta de solución.

En el tercer capítulo se desarrolla una propuesta de solución, que se basa en cuatro pilares fundamentales, desde los cuales se ofrece una alternativa para incrementar la productividad de los empleados de las empresas del sector. En primer lugar el diseño de una filosofía institucional, que contiene misión, visión, valores y objetivos, en segundo lugar el manual de descripción de puesto, el cual abarca los puestos que comúnmente se encuentran dentro de las empresas del sector y utilizando también las herramientas de la calidad total. Como tercer lugar un plan de capacitación para proveer de conocimiento organizacional al personal, para finalizar con un plan de carrera, con el cual se pretende incentivar a los empleados a desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

Con la presentación del trabajo de investigación a los representantes del sector, será por medio de la implementación de dicho plan, que se pueda determinar la efectividad del mismo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA CALIDAD TOTAL PARA DESARROLLAR UN PLAN BASADO EN EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES

I. ASPECTOS GENERALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL SALVADOR

A. Conceptos

Pequeña empresa

- Según la definición oficial, en El Salvador una Pequeña Empresa es la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta un millón de dólares y hasta 50 trabajadores remunerados¹
- Es una entidad independiente, creada para ser rentable, que está conformada por un número de personas que no excede a un determinado límite por aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; permitiéndole dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad²
- Se determina como el conjunto de personas y recursos económicos que tienen como objetivo principal generar ingresos para su auto conservación y repartir utilidades a sus accionistas, que a su vez proporciona trabajo a un número determinado de personas según su tamaño y de esta manera contribuye a la economía nacional.

¹ <https://www.conamype.gob.sv/index.php/component/glossary/index.php>

² Serrano, Alexis, Administración, Primera Edición, El Salvador, año 2007.

B. Generalidades

Las primeras empresas en El Salvador surgieron alrededor del año 1880, con la fundación del primer Banco en El Salvador llamada Banco Internacional, luego en 1885 se fundó el Banco Salvadoreño. Posteriormente surgieron muchas más empresas comerciales e industriales en el país, esto impulsó al presidente Carlos Meléndez a fundar la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, en el año 1915.

El sector empresarial a nivel de la pequeña empresa recibió estímulos provenientes del proceso de recuperación económica que tuvo lugar, así como también de los efectos provocados por la implementación del programa la reforma económica iniciado en el año 1990.

Relativamente altas tasas de crecimiento experimentadas ocasionó entre otras cosas, un aumento de empleo en el ámbito nacional que se tradujo en una mayor demanda de bienes de consumo y de servicios proporcionados por el sector empresarial, especialmente de aquellos servicios demandados por los asalariados del sector moderno, este es el caso de los negocios relacionados con la venta de productos alimenticios, bebidas y otros.

Los estudios realizados acerca de la pequeña empresa se iniciaron por los esfuerzos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES). Posteriormente apoyados por la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples (EHPM) a partir del año 1988 y más tarde en 1997, convirtiéndose esta última en la principal fuente para analizar tal sector. A partir del año 2001 se comienza y agilizar el apoyo hacia la pequeña empresa, tras la entrada de los tratados comerciales de esta forma surge el apoyo por diversas instituciones no gubernamentales con la finalidad de proporcionar apoyo y contribuir al desarrollo de éste sector en la economía del país.

C. Características

Todas las entidades poseen sus particularidades que las diferencian de las demás (micro, mediana o grande empresa). Según Jack Fleitman³, las características principales son las siguientes:

- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; requiriendo de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
- El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan y además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.

³ Fleitman, Jack. Negocios exitosos, Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw Hill Interamericana – 2000

- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios. ⁴
- Proporciona a la economía beneficios que contribuyen a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan.
- Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios.
- Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa.
- En muchos casos, son proveedores de medianas y grandes empresas.

D. Clasificación

En El Salvador las pequeñas empresas se caracterizan por la delimitación que impone la legislación salvadoreña y sus clasificaciones, por ejemplo:

- ✓ Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDES):

Esta entidad, de carácter privado, extrae exclusivamente el número de empleados:

Cuadro No. 1 Clasificación de la pequeña empresa

Clasificación	Número de empleados
Micro	Hasta 4
Pequeña	Hasta 49
Mediana	Hasta 99
Gran	Más de 99

Fuente: FUNDES

⁴ Fleitman, Jack. Negocios exitosos, Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw Hill Interamericana – 2000

- ✓ Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

Los principales criterios para la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño se pueden resumir en parámetros contenidos en el cuadro No 2. Se comprenderá como organización como estructuras sociales dedicadas a lograr un objetivo en común.

Cuadro No. 2. Clasificación de la pequeña empresa

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente: FUSADES

- ✓ Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)

La clasificación se realiza tomando en cuenta el número de empleados y el monto de los activos.

Cuadro No. 3. Clasificación de la pequeña empresa

Clasificación	Criterio institucional.	
	Nº de empleados	Monto de los activos de las empresas
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador

✓ Cámara de comercio de El Salvador (CAMARASAL)

Las organiza por su tamaño basándose en los criterios de la cantidad de personas y las ventas y los ingresos brutos anuales:

Cuadro No. 4. Clasificación de la pequeña empresa

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: CAMARASAL

Una vez analizadas las clasificaciones empresariales elaboradas por las entidades de mayor incidencia en el ámbito económico nacional, para efectos de la presente investigación se referenciarán las clasificaciones dictadas por la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) y la Cámara de Comercio de El Salvador (CAMARASAL), al ser más concordantes al perfil de las empresas del sector reprográfico.

E. Importancia

La pequeña empresa es de suma importancia para el acontecer económico nacional, los consumidores se convierten en una fuente de suministros de bienes y a la vez satisfacen sus necesidades, además contribuye al intercambio o comercialización de los productos entre los propietarios con los consumidores.

Además y como punto importante, genera fuente de empleo, cada entidad proporciona empleo a un promedio de 22 personas esto de acuerdo a la investigación realizada por Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) y tributos por las operaciones que realizan, de esta manera aporta en el desarrollo sostenible del país.

II. ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR REPROGRÁFICO

A. Antecedentes

Xerox Corporation es el proveedor más grande del mundo de fotocopiadoras de tóner (tinta seca) y accesorios de los mismos. Su sede principal está situada en Stamford, Connecticut, la mayor parte de la compañía está situada cerca de Rochester, Nueva York, donde fue fundada. Se identifica a tal nivel con su producto que el término Xerox se usa muchas veces para referirse a fotocopiadoras aunque sean de otras marcas, y en inglés se utiliza como verbo con el significado de hacer fotocopias.

Llamada originalmente Haloid y comenzando como manufacturera de papel y equipo fotográficos, la compañía se hizo conocida en 1959 con la introducción de la primera fotocopiadora de una pieza usando el método de xerografía, la Xerox 914. El nombre Xerox determinado por su inventor Chester Carlson, diferenciaba en el mercado su tecnología de copiado en seco (χερός, en griego). Ya que entonces el copiado mojado era el mayormente utilizado en la industria.

La compañía se expandió sustancialmente desde el año 1965 al 1970, convirtiendo en millonarios a algunos inversionistas que habían sostenido la empresa durante la lenta fase de investigación y desarrollo del producto.

El término de reprografía nace en el año 1973 en el congreso Internacional de Autores Literarios de la Confederación Internacional de Sociedades y Compositores (CISAC) de Niza Francia, y se definió como toda producción obtenida mediante un procedimiento técnico que permita leer la obra intelectual puesta en un soporte gráfico.

B. En El Salvador

El sector de la reprografía se encuentra desarrollado en su mayoría por pequeñas empresas que adoptan el papel de representantes de marca, para la comercialización, distribución y mantenimiento de este tipo de equipos, dos de las primeras empresas son las siguientes:

1. **COPIADORAS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.**, con domicilio en la ciudad de San Salvador, es una empresa 100% salvadoreña que nace a la vida jurídica el 21 de agosto de 1984. Distribuidores Exclusivos, de las Copiadoras, Impresoras, Multifuncionales y suministros de la Marca MITA,
2. **DICSASA, S.A. DE C.V.**, Fundada en enero de 1989, 100% salvadoreña distribuidor autorizado de la marca Toshiba

Marcas reconocidas a nivel global como TOSHIBA, HP, XEROX, KONICA, BROTHER, RICOH, LANIER entre otras, de acuerdo a su respectivo modelo de negocio se han posicionado en el mercado salvadoreño.

III. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Para realizar el establecimiento legal de la empresa y su legal operación es necesario realizar trámites en las siguientes instituciones:

- ✓ Ministerio de Hacienda
- ✓ Centro Nacional de Registro
- ✓ Alcaldía municipal de donde se ubique la empresa
- ✓ Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- ✓ Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- ✓ Administradoras de Fondos de Pensiones

A. Marco Legal

El marco aplicable a las empresas del sector antes mencionado en El Salvador es el siguiente:

1. Ministerio de Hacienda

- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta ⁵

La Ley de Impuesto sobre la Renta determina que todas las personas naturales, sucesiones y fideicomisos domiciliados en el país y que obtengan ingresos superiores a ₡22,000.00 (US \$2,514.29) anualmente, que provengan de rentas diversas, deberán pagar el impuesto de conformidad con los porcentajes determinados en una tabla progresiva que varía entre el 10%, 20% y 30%. En el caso de personas naturales, sucesiones y fideicomisos no domiciliados en el país, calcularán el impuesto aplicando a su renta neta o imponible una tasa proporcional del 25%. Para cualquier pago recibido por actividades realizadas en el territorio por una persona natural o jurídica, sucesión o fideicomiso, que no esté domiciliado en el país, procede la retención del 20%.

- ✓ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA) ⁶

El Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (conocido en muchos países como el Impuesto al Valor Agregado), fue introducido a nuestro sistema tributario en Septiembre de 1992. Comenzó con una tasa proporcional del 10% sobre la transferencia, importación, internación (en el área centroamericana), y el consumo de bienes muebles y corpóreos, y sobre la prestación, importación,

⁵ Ley de Impuestos Sobre la Renta, Decreto No. 134, Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, fecha de emisión 21/12/1991

⁶ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA) Decreto No. 296. Diario Oficial No. 316, de fecha 31/07/1992.

internación y consumo personal de servicios. El impuesto fue incrementado por un 3%, por lo que actualmente la tasa es del 13%.

✓ Código Tributario⁷

Según el Art. 16 CT, la sujeción de las entidades se obliga desde la obligación tributaria que es el vínculo jurídico que ejerce el estado con quienes se encuentran sometidos su soberanía. Para le mismo caso se considera sujeto pasivo al obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias ya sea como contribuyente o calidad de responsable, y para efecto del cumplimiento de las obligaciones tributarias los sujetos se identificaran con el nombre y apellidos, razón social o denominación, conjuntamente con el número de identificación tributaria que disponga la administración. Art. 30 y 33 CT.

Según el Art. 39 CT, en cuanto a la obligación de tributar los contribuyentes deben sujetarse al cumplimiento de las obligaciones formales establecidas en este código así como el pago de multas e intereses que apliquen.

2. Centro Nacional de Registro ⁸

- ✓ Según el Art. 191 del Código de Comercio (C.C.) la Sociedad Anónima se constituirá por denominación, el cual debe ser diferente al de cualquier sociedad que ya exista, e inmediatamente le sucederá la palabra “Sociedad Anónima” o “S. A.”
- ✓ La Escritura Pública de Constitución contendrá lo estipulado en el Art. 14 y 22 del Código de Comercio.

⁷ Código Tributario, Decreto No. 230 Diario Oficial No. 241, Tomo No. 349 de fecha 14 de diciembre de 2000

⁸ Código de comercio, Decreto No. 671, Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, fecha de emisión 8/5/1970, fecha de publicación 31/7/1970

- ✓ Inscripción La Escritura Pública de Constitución se presenta al Centro Nacional de Registros para su inscripción en el Departamento de Documentos Mercantiles, previa cancelación de derechos de registro, en una institución bancaria. Los aranceles se calculan de acuerdo al monto con que se constituya el capital social, actualmente el capital social no puede ser inferior a \$2,000.00 (Modificación Art 103 y 192) con un capital pagado inicial de 5% (\$100.00). El Art. 465 del Código de Comercio

3. Alcaldía municipal de donde se ubique la empresa⁹

- ✓ El Art. 30 de la Ley General Tributaria Municipal, establece que: La Alcaldía Municipal, deberá exigir la solvencia municipal previamente a la extensión de cualquier permiso o licencia que a ella corresponda extender.

4. Ministerio de trabajo¹⁰

- ✓ El centro de trabajo debe inscribirse en el registro que llevará la oficina de la respectiva zona del departamento de Inscripción de trabajo. En el Ministerio de Trabajo y Previsión Social dentro de los 60 días de haber sido fundada la empresa deberá presentar solicitud de inscripción.
- ✓ Así como el patrono se inscribe en el Ministerio de Trabajo también deberá inscribirse en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y las Administradoras de Fondo de Pensiones para cancelar las respectivas cotizaciones mensuales de los empleados y también su aportación mensual por empleado.

⁹ Código Municipal de la Alcaldía de San Salvador, Decreto No. 274, Diario Oficial No. 23, Tomo No. 290, fecha de emisión 31/01/1986, fecha de publicación 05/02/1986

¹⁰ Código de Trabajo, Decreto No. 15, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, fecha de emisión 23/06/1972, fecha de publicación 31/07/1972

✓ Instituto Salvadoreño del Seguro Social¹¹

Art. 1. Están sujetos al régimen del Seguro Social todos los trabajadores que prestan servicios remunerados a un patrono, en los términos que establece el inciso primero del Art. 3 de la Ley del Seguro Social

Art. 7. Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el Instituto. El patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa

Art. 46. El monto de las cotizaciones a pagar por los patronos y los trabajadores, para la cobertura de las contingencias de enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional y maternidad, será el ocho setenta y cinco por ciento (8.75%) de la remuneración afecta al Seguro, distribuido de acuerdo con lo dispuesto en el inciso tercero del Art. 29 de la Ley del Seguro Social, así: patronos, el seis veinticinco por ciento (6.25%); y trabajadores, el dos cincuenta por ciento (2.50%). El Estado aportará en su calidad de tal, una cuota fija para el financiamiento de esta rama de seguros, no menor de Cinco Millones de Colones anuales, la cual será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales cada cinco años, y extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen. Respecto de los trabajadores del sector público sujetos al régimen especial a que se refiere el Art. 99 de la Ley del Seguro Social, el monto de las cotizaciones a pagar por dichos trabajadores y por el Estado, los Municipios o las Entidades Oficiales Autónomas y Semi-Autónomas en su calidad de patronos, será el siete ochenta por ciento (7.80%) de la remuneración afecta al Seguro. (19)(25)(26)

Art. 47. El patrono está obligado a remitir al Instituto las cotizaciones de sus trabajadores y las propias en el plazo y condiciones que señala el presente Reglamento. Asimismo está obligado a descontar a

¹¹ Reglamento para la aplicación del Régimen del Seguro Social, Decreto No. 37, Diario Oficial No 88, Tomo No. 163, fecha de emisión 10/05/1954

los asegurados al momento de efectuar el pago de Salarios, la cuota que corresponda como cotización de éstos.

Art. 48. El patrono deberá remitir mensualmente las planillas de cotización obrero-patronales confeccionadas en formularios especiales que le facilitará el Instituto y ciñéndose a las instrucciones que éste le dé al respecto a la información que deben contener las planillas. El pago de las cotizaciones deberá hacerlo mensualmente.

El patrono que presente planillas que contengan deficiencias o incorrecciones con infracción de las instrucciones dadas por el Instituto, incurrirá en una multa de cinco a doscientos colones, de acuerdo con la capacidad económica del infractor. Para la imposición de esta multa y procedencia de recursos se estará a lo dispuesto en el Art. 49. El Consejo Directivo podrá establecer diferentes sistemas de recaudación de cotizaciones respecto de grupos generales de población asegurada o para determinadas categorías de trabajadores en consideración a características laborales especiales dando al patrono las instrucciones pertinentes. (15)(22)

Art. 49. Para la recaudación de las cotizaciones patronales y obreras, el Instituto utilizará sistemas característicos, tales como: el de "Planilla elaborada por el Patrono", "Planilla Pre-elaborada con facturación Directa", etc. Mediante el primer sistema de los indicados en el inciso anterior, la remisión de las planillas y el pago de las cotizaciones deberán ser hechas por el patrono dentro de los primeros ocho días hábiles del mes siguiente al que se refieren las planillas.

✓ Ley de sistema de ahorro para pensiones¹²

Art. 13. Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

La obligación de cotizar termina al momento en que un afiliado cumple con el requisito de edad para pensionarse por vejez, aunque no ejerza su derecho y continúe trabajando. Así mismo, cesará la obligación de cotizar cuando el afiliado sea declarado inválido total mediante segundo dictamen o

¹² Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto No. 927, Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, fecha de emisión 20/12/1996

cuando se pensione por vejez de conformidad al inciso primero del artículo 104 de esta Ley, antes del cumplimiento de las edades a que se refiere el inciso segundo del mismo.

Si un afiliado continúa trabajando siendo pensionado por invalidez total o parcial declarada mediante primer dictamen o siendo pensionado por invalidez parcial mediante segundo dictamen, deberá enterar la cotización a que se refiere el literal a) del artículo 16 de esta Ley y la comisión señalada en el literal d) del artículo 49 de la misma.

Así mismo, los pensionados por invalidez a causa de riesgos profesionales deberán cotizar los porcentajes a que se refiere el inciso anterior, de acuerdo a lo que señala el inciso final del artículo siguiente.

El cese de la obligatoriedad de cotizar operará sin perjuicio de los aportes voluntarios que los afiliados decidan efectuar y de los acuerdos entre empleador y trabajador para efectuar contribuciones adicionales, cumplidas las condiciones para el cese de dicha obligatoriedad.

Art. 16. Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta Ley.

La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectivo. Esta cotización se distribuirá de la siguiente forma:

- a) Diez punto tres por ciento (10.3%) del ingreso base de cotización, se determinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De ese total, 6.25% del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y 4.05% por el empleador; y (8)
- b) Un máximo el dos punto siete por ciento (2.7%) del ingreso base de cotización, se destinará al contrato de seguro por invalidez y sobrevivencia que se establece en esta Ley, y el pago de la Institución Administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje será de cargo del empleador. (8)

Art. 19.-Las cotizaciones establecidas en este Capítulo deberán ser declaradas y pagadas por el empleador, el trabajador independiente o la entidad pagadora de subsidios de incapacidad por

enfermedad, según corresponda, en la Institución Administradora en que se encuentre afiliado cada trabajador.

Para este efecto, el empleador descontará del ingreso base de cotización de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones a que se refiere el artículo 16 de esta Ley, y el de las voluntarias que expresamente haya autorizado cada afiliado, y trasladará estas sumas, junto con la correspondiente a su aporte, a las Instituciones Administradoras respectivas.

La declaración y pago deberán efectuarse dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente a aquél en que se devengaron los ingresos afectos, o a aquél en que se autorizó la licencia médica por la entidad correspondiente, en su caso. El empleador o la entidad pagadora de subsidios de incapacidad por enfermedad que no pague oportunamente las cotizaciones de los trabajadores, deberá declararlas en la Institución Administradora correspondiente, dentro del plazo señalado en el inciso anterior de este artículo, sin perjuicio de la sanción respectiva. La declaración deberá contener los requisitos que disponga la Superintendencia de Pensiones.

Cada Institución Administradora deberá informar a la Superintendencia de Pensiones sobre el incumplimiento a lo establecido en este artículo, para que ésta proceda a imponer las sanciones respectivas de conformidad a lo que se señala en el Título II de esta Ley. Para ello, la Superintendencia de Pensiones determinará mediante instructivo los requerimientos de información específicos.

Acciones de Cobro

Art. 20.- El empleador que haya dejado de pagar total o parcialmente, en la época establecida la cotización previsional que corresponda, será sancionado según lo establecido en la presente Ley.

La Institución Administradora estará en la obligación de iniciar la acción administrativa de cobro de oficio en el plazo de diez días hábiles después de haber concluido el período de acreditación; finalizado dicho plazo, sin haberse iniciado de oficio la recuperación administrativa, el afiliado, sus beneficiarios o la Superintendencia de Pensiones, podrán solicitarlo y la Institución Administradora, sin perjuicio de lo que establece el artículo 175 de la presente Ley, deberá iniciarla a más tardar dentro de los primeros

cinco días posteriores a dicha solicitud; todo con la finalidad que el empleador cumpla con su obligación de pago, dentro del plazo de treinta días después de iniciada la acción de cobro. Vencido el plazo de treinta días a que se refiere el inciso anterior, sin que se hubiere recuperado la suma adeudada, la Institución Administradora deberá iniciar acción judicial de cobro, quedando por ministerio de ley legitimada para ello.

Serán competentes para conocer de la acción judicial a que se refiere el inciso anterior, los tribunales con competencia en materia mercantil según la cuantía, y el instrumento base de acción será el documento que para efectos de cobro emitida la Institución Administradora, el cual tendrá fuerza ejecutiva sin necesidad de reconocimiento previo de firma y deberá contener los siguientes requisitos mínimos:

- a) Denominación de ser documento para el cobro judicial;
- b) Denominación social de la Institución Administradora;
- c) Nombre del afiliado y Número Único Previsional;
- d) Nombre, denominación o razón social del empleador obligado al pago;
- e) Cantidad líquida adeudada y época a la que corresponde;
- f) Concepto genérico de la deuda;
- g) Forma de cálculo de la rentabilidad dejada de percibir con base a la rentabilidad nominal vigente a la fecha de la demanda;
- h) Recargo moratorio y fecha desde la que se reclaman;
- i) Lugar, día mes y año en que se expide;
- j) Nombre y firma de Representante Legal de la Institución Administradora o de la persona autorizada para suscribirlo; y
- k) Sello de la Institución Administradora.

A los procesos seguidos para el cobro de cotizaciones relacionados en el presente artículo, solamente podrán acumularse diversas pretensiones de la misma naturaleza, contra un mismo empleador; y les será aplicable en cuanto a trámite, lo pertinente que para los procesos de esa naturaleza prescribe la

Ley de Procedimientos Mercantiles. Lo dispuesto en este artículo será también aplicable al ISSS y el INPEP, pero en estos casos será competente para el conocimiento de la acción judicial de cobro, los tribunales con competencia en materia civil, según cuantía, quienes actuarán conforme al trámite que corresponde de acuerdo a la Ley. Cualquier deuda a favor del Fondo de Pensiones, será imprescriptible. En el Reglamento respectivo se señalará el procedimiento a seguir para ejecutar las acciones de cobro administrativo. (3)

De conformidad a las normas generales, las Instituciones Administradoras informarán al Juez correspondiente de los gastos y costos en que ha incurrido para lograr la recuperación de las cotizaciones y comisiones a que se refiere este artículo, para que dichos costos sean incorporados a las cantidades a ser recuperadas, para que la Institución Administradora correspondiente pueda resarcirse de los gastos en que incurrió. (8)

IV. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DICSASA, S.A. DE C.V.

A. Antecedentes¹³

Dicsasa, S.A. de C.V. (razón social del negocio y que no son siglas) es una empresa dedicada a brindar el servicio de alquiler de copiadoras e impresora, dicho servicio es brindado a entidades privadas como a públicas, está ubicada en Calle Gabriela Mistral, No 571, Colonia Centroamérica, San Salvador. Se encuentra legalmente constituida, y su giro según el Ministerio de Hacienda es venta de equipos de oficina.

Se clasifica como una pequeña empresa, de acuerdo al número de empleados que en ella laboran (según FUNDES y CAMARASAL), y en caso de los registros del Ministerio de Hacienda, se clasifica como otros contribuyentes, en función de su nivel de ingresos¹⁴.

Fue constituida legalmente en 1989, se dedicaría a la comercialización de las fotocopiadoras de diversas marcas o fabricantes, hasta 6 años después, en 1994, se convierte en el único representante

¹³ Fuente de información; caso ilustrativo

¹⁴ Código Tributario, Decreto No 230 Diario Oficial no. 241, tomo 349 del 14 de diciembre de 2000, Artículo 23-A

en El Salvador de la marca Toshiba reconocida mundialmente, incorporando el arrendamiento de dichos equipos, venta de repuestos y tóner de la marca, certificando además a sus técnicos fotocopistas para la atención de cualquier modelo de equipo, teniendo como objetivo cubrir al menos un 2% del mercado disponible.

La prestación del servicio de venta, arrendamiento o reparación se ofrece a las entidades privadas y públicas que generan un volumen en copiado e impresión, mayor a cinco mil páginas mensuales, por lo tanto, se enfoca en la atención de la pequeña y mediana empresa.

La empresa, que actualmente cuenta con una fuerza laboral de 25 personas a tiempo completo, inicialmente se encontró localizada en el centro de San Salvador, pero a raíz de la necesidad de más espacio para almacenar equipos nuevos y usados se trasladan a la Colonia Centroamérica, ubicación que cuenta con el doble de espacio, dos niveles y estacionamiento para 10 vehículos, es más accesible para los clientes que se interesan en la adquisición de los productos de la marca antes mencionada.

Dicha organización a pesar de los 26 años que se encuentra en el mercado, presenta deficiencias en su capacidad de atracción de nuevos clientes, así como la fidelización de los ya existentes, ya que año con año registran una diversificación de cartera, producto del ingreso de nuevos clientes, pero el retiro de cierta parte de los que finalizan la vigencia de su contrato, dificultando el crecimiento.

B. Servicios que ofrece¹⁵

- Ventas de fotocopiadoras

Se refiere a la transferencia legal de las fotocopiadoras por medio de la compra y la emisión de una factura de consumidor final o crédito fiscal.

- Repuestos, Suministros, tóner

Es la venta de las piezas necesarias para el funcionamiento de las fotocopiadoras, en este caso de los equipos marca Toshiba.

¹⁵ Fuente de información; caso ilustrativo

- Leasing de equipos

Se comprende como el sistema de arrendamiento del aparato por medio de un contrato que prevé la compra del artículo luego de cumplir el periodo establecido en dicho acuerdo.

- Arrendamiento

Es aquel tipo de contratación del equipo en alquiler este tipo no contempla la posibilidad de la compra del equipo al final del periodo.

- Mantenimiento

Este se refiere a la prestación de mano de obra calificada para las reparaciones preventivas o correctivas de la fotocopiadora que puede o no incluir piezas para cambio.

V. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD.

A. Antecedentes¹⁶

Desde los tiempos remotos la calidad a estado directamente relacionada con el ser humano, el hombre al construir armas, elaborar alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y procura hacerlo mejor cada vez. La verificación de los estándares se puede manifestar por ejemplo los habitantes que actualmente se conoce como Pakistán utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable.

Durante la edad media, del siglo V al XV (años 401-1499), surgen mercados con base en el prestigio de los productos, se popularizó la costumbre de colocar marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china). Por lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado era responsabilidad del fabricante que era el mismo artesano.

¹⁶ Tarí Guilló, Juan José, Calidad Total Fuente de ventaja competitiva, Edición: Publicaciones Universitarias de Alicante, Compobell, S.L. – Murcia. Año 2000.

Con el surgimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, fuera de artículos terminados o bien de piezas que serían ensambladas en una etapa posterior de producción. Dicha era, propicio el sistema de fábricas para las labores en serie y la especialización. Como consecuencia de la alta demanda y con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección advertía lo que no se ajustaban a los estándares deseados.)

Con las aportaciones de Taylor, la función de revisión se separa de la producción; los artículos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente. Este cambio en el proceso trajo consigo modificaciones en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para conseguir el nivel deseado de lo elaborado en forma masiva.

Las necesidades requeridas por la segunda guerra mundial (1939-1945), originaron el control estadístico, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones. A las personas encargadas de esta labor se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráfica, estos fueron las contribuciones más significativas, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas dedicadas a la elaboración y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las mencionadas técnicas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones.

El concepto de calidad es una parte implícita en el ser humano; fue, es y seguirá siendo la capacidad que la persona posee en realizar de una manera adecuada las cosas que pretende. A continuación se presenta la evolución histórica de dicho concepto:

Cuadro No. 4. Evolucion historica del término calidad ¹⁷

Etapa (Años)	Concepto	Finalidad
Artesanal (476-1492)	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial (1750-1840)	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial (1939-1945)	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón) (1945)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo) (1945)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente externo e interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Fuente: San Miguel, Pablo Alcalde, Calidad, 1ra edición, Paraninfo S.A., 2009

Conceptos.

- ✓ “Se designa con el término de calidad a aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que nos permitirán apreciarlas y

¹⁷ San Miguel, Pablo Alcalde, Calidad, 1ra edición, Paraninfo S.A., 2009

compararlas con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición”¹⁸

- ✓ “Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi) la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio". Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del Medio ambiente)”¹⁹

B. Enfoques. ²⁰

1. William Edwards Deming²¹

W. Edwards Deming nació el 14 de octubre de 1900 en Sioux City, estado de Iowa. Al poco tiempo su familia se trasladó a Powell, en Wyoming. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, obligando a la familia a mudarse a dicha ciudad cuando Deming tenía 7 años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Con sólo 8 años salió a trabajar a un hotel local. Con sus ahorros en mano Deming se fue de Powell a la edad de 17 hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming donde obtuvo la licenciatura en física en la Universidad en 1921. En el año 1929 obtuvo el grado de doctor en física matemática en Yale.

Al inicio de su carrera se dedicó a trabajar sobre el control estadístico de la calidad, pero la entrada de los E.U. a la Segunda Guerra Mundial y la demanda excesiva de productos por parte de los aliados provocó que las empresas americanas se orientaran a la producción en masa satisfaciendo dicha

¹⁸ <http://www.definicionabc.com/general/calidad.php>

¹⁹ <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>

²⁰ Tari Guilló, Juan José, Calidad Total Fuente de ventaja competitiva, Edición: Publicaciones Universitarias de Alicante, Compobell, S.L. – Murcia. Año 2000.

²¹ W. Edwards Deming, Fuera de la Crisis, 1982,1986, Ediciones Díaz de Santos S.A.

demanda en un mercado muy estandarizado y muy cerrado, dejando de lado las ideas de Shewart, Deming y otros precursores.

Durante y después de la segunda guerra mundial trabajó para la Oficina de censos de Estados Unidos. En 1950, viajó a Japón para colaborar en la conducción de un censo de población, y dictó conferencias sobre control estadístico de la calidad, dirigidas a altos ejecutivos de empresas. Deming les dijo a los japoneses que podrían convertirse en líderes en calidad a nivel mundial si seguían sus consejos. Japón asumió y desarrolló los planteamientos de Deming, y los convirtió en el eje de su estrategia de desarrollo nacional. En los años cincuenta, viajó nuevamente a Japón a instancias de la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). Como se rehusara a cobrar por sus disertaciones (Japón en esa época estaba económicamente empobrecido), la JUSE utilizó esos fondos para instituir el Premio Deming, que hoy es el galardón honorífico a la calidad más importante del Japón.

Hoy es considerado en general como el máximo experto en gestión de calidad, y todavía es citado como el precursor de la tercera revolución industrial (la primera tuvo lugar a comienzos del siglo XIX con la simple automatización; la segunda, a fines del mismo siglo con los conceptos de ensamblado/montaje, y la tercera está ocurriendo con la revolución de la información/informática y la computación).

"La dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un artículo puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros.

2. Joseph Moses Juran²²

Joseph M. Juran nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania, y se radicó en Estados Unidos en 1912. Graduado en ingeniería y leyes, ascendió hasta ocupar los puestos de

²² Tarí Guilló, Juan José, Calidad Total Fuente de ventaja competitiva, Edición: Publicaciones Universitarias de Alicante, Compobell, S.L. – Murcia. Año 2000.

gerente de calidad en la Western Electric Company, fue funcionario del gobierno, y profesor de ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de iniciarse en la carrera de consultor en 1950.

Juran es considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón, donde desde 1954 dictó conferencias y asesoró a empresas. No obstante, Juran cree que los principales responsables de la revolución de la calidad en Japón han sido los propios gerentes de operaciones y los especialistas japoneses. En 1979, fundó el Instituto Juran, donde se dictan seminarios de capacitación y se publican trabajos sobre la materia.

Juran consideró que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí:

Una forma está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor atención a los detalles generalmente cuesta más.

Una segunda forma estaría orientada a los costos y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Juran señaló que la administración para lograrlo, abarca tres procesos básicos: a) la planificación b) el control y c) el mejoramiento. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas). Su trilogía, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

3. Kaoru Ishikawa²³

Kaoru Ishikawa nació en Japón en 1915 y se graduó en el departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio, en 1939 donde obtuvo un título de química aplicada. Obtuvo el doctorado en Ingeniería en dicha Universidad y fue promovido a profesor en 1960.

²³ Tarí Guilló, Juan José, Calidad Total Fuente de ventaja competitiva, Edición: Publicaciones Universitarias de Alicante, Compobell, S.L. – Murcia. Año 2000.

Llegó a ser presidente del Instituto Tecnológico de Musashi. Hasta su muerte, en 1989, el doctor Ishikawa fue la figura más importante en Japón en lo que respecta al cumplimiento de los estándares. Fue el primero en utilizar el concepto de Control de la Calidad Total, y desarrolló las siete herramientas que consideró que cualquier trabajador podía utilizar. Pensó que esto diferenciaba su tesis de las otras; recibió incluso el Premio Deming y la segunda orden del tesoro sagrado, un muy alto honor del gobierno japonés.

“Es desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto o la prestación de un servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”

4. Armand Vallin Feigenbaum²⁴

Armand Vallin Feigenbaum nació en 1922. En 1944 era el principal experto en calidad de General Electric en Schenectady, Nueva York. Obtuvo el título de posgrado académico en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1951. Por ese entonces escribió su obra más importante, *Total Quality Control* (Control de la calidad total). En 1958 fue designado ejecutivo de las operaciones industriales de General Electric a nivel mundial. En 1968, fundó la compañía General Systems en Pittsfield, Massachusetts.

“Es un estilo de vida empresarial, una forma de administración”, “los clientes tienen cambiantes y expectativas”, “un papel crucial de dirección de la cima y reconocer una evolución en la definición del cliente”

5. Genichi Taguchi²⁵

El Dr. Genichi Taguchi nació en Japón el 1 de enero de 1924. Se graduó como ingeniero mecánico en la Universidad de Kiryu. En 1962 obtuvo el doctorado en Ciencias (estadística y matemática) en la Universidad de Kyushu. Trabajó en Electrical Communication Laboratory después de la segunda guerra mundial, implementó en esa empresa un método de mejoramiento en los sistemas de comunicación.

²⁴ Feigenbaum, Arman Vallin. Control total de la calidad. 3ra edición. Editorial continental. Año 1994

²⁵ Tarí Guilló, Juan José, Calidad Total Fuente de ventaja competitiva, Edición: Publicaciones Universitarias de Alicante, Compobell, S.L. – Murcia. Año 2000.

Fue investigador asociado de la Universidad de Princeton; profesor honorario de Nanjing Institute of Technology en China. En Japón fue profesor de la Universidad de Aoyama Gakuin. Fue miembro de la Asociación del Japón para el control de la calidad y la Asociación japonesa de estandarización.

Genichi Taguchi ha sido ganador en cuatro oportunidades del Premio Deming en Japón. Tres de ellas por sus contribuciones a la literatura de la Calidad, y la otra por su aplicación a la calidad con su famosa Función de Pérdida.

“Es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que este sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto”

6. Philip Bayard Crosby²⁶

Philip B. Crosby nació en Wheeling, Virginia Occidental el 18 de junio de 1926. Graduado en pediatría (la profesión de su padre), resolvió que esa carrera no era de su agrado. Su carrera comenzó en una planta de fabricación en línea, donde decidió que su meta sería enseñar administración. En 1952 llegó a ser técnico para la Crosley Corporation de Richmond, Indiana. Más tarde trabajó para la Martin Corporation, desde 1957 hasta 1965, estuvo a cargo de la calidad en el proyecto de misiles Pershing. De 1965 a 1979 fue director (con categoría de vicepresidente) en la compañía ITT. En 1979, fundó Philip Crosby Associates (PCA) con sede en Winter Park, Florida, y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias, enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo llegaron para entender la Administración de dicho tópico.

²⁶ Tarí Guilló, Juan José, Calidad Total Fuente de ventaja competitiva, Edición: Publicaciones Universitarias de Alicante, Compobell, S.L. – Murcia. Año 2000.

“Hacerlo bien a la primera, promover un constante y consciente deseo de realizar su trabajo bien, Cero defectos”

En resumen los autores antes mencionados describen la calidad como un estado subjetivo y de la manera de realizar las cosas que con el punto de vista de Williams Deming solo se encuentra en la concepción que tiene cada persona, desde la satisfacción de realizar un trabajo hasta el momento de adquirir un artículo y en cambio Joseph Juran, Philip Crosby y Kaouru Ishikawa, se enfocan en hacer las cosas bien desde el primer momento.

Por lo antes desarrollado se comprende como calidad, el estado final del producto o servicio y de cómo este cubre los requerimientos implícitos o explícitos.

VI. ASPECTOS GENERALES DE CALIDAD TOTAL

A. Generalidades

Es un sistema de gestión por medio del cual las entidades cubran las expectativas y requerimientos de sus clientes, empleados, accionistas y en general de la sociedad, empleando los recursos de que dispone.

En este caso es importante mencionar que dicho término está especialmente ligado a la reingeniería de procesos el cual es una gestión que tiene como objetivo la realización simultánea en los procesos de una organización y mejoras radicales en costos, plazos y calidad.

B. Antecedentes²⁷

El ser humano empíricamente se preocupó por la calidad, poniendo dedicación y cuidado a las labores que realizaba. No es sino hasta 1924, que el matemático Water Shewhart introdujo el control estadístico, con lo que proporcionó un método para controlarla en medios de producción en masa.

En la década de 1950 surge el desarrollo de las principales teorías de esta temática de autores japoneses, a partir de conferencias impartidas por Deming y Juran a empresarios japoneses,

²⁷ Carlos Alfredo, Ari Merma, Calidad Total, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Universidad Nacional de San Agustín, año 2007

organizados por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), ya que Japón debía recuperarse de la Segunda Guerra Mundial y no contaba con recursos propios pero si contaban con las personas y su materia gris. Los industriales japoneses aprendieron las enseñanzas del Dr. Deming y la productividad y su posición competitiva mejoraron.

En 1954, Joseph Juran fue invitado a Japón para explicar a los administradores el papel a desempeñar en la obtención de las actividades del control y dirigieron la senda de las actividades de la calidad a todos los aspectos de la administración de una organización. Hasta el momento, todos los esfuerzos para el mejoramiento de los productos y servicios habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas.

La expansión que ha tenido a nivel mundial el empleo de la calidad total, ha llevado a muchas organizaciones a la mejora y control de sus procesos productivos, administrativos y operativos, siendo en la actualidad, una de las ventajas competitivas que una empresa puede tener, de cara a sus competidores.

En El Salvador, desde el 4 de enero de 1993 hasta el 04 de septiembre de 2011 la responsabilidad de desarrollar la infraestructura de calidad, estuvo a cargo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), quien a través del departamento de normalización, metrología y certificación de la calidad desarrollaba dichas actividades. Con el objetivo de mejorar y desarrollar la infraestructura, el Gobierno de El Salvador decidió decretar la Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, delegando al Consejo Nacional de Calidad (CNC), como máximo órgano rector y se crearon cuatro organismos técnicos quienes serían los responsables del desarrollo de la normalización, reglamentación técnica, metrología y acreditación.²⁸

A lo largo del tiempo, CONACYT buscó formar parte de organismos internacionales que fortalecerían la competencia de su personal, por lo que se suscribió como miembro pleno de IAAC y miembro afiliado de ILAC.

²⁸ <http://www.cnc.gob.sv/institucion/marcoinstitucional/historia>

En fecha 21 de julio de 2011, La Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, en demanda del cumplimiento del artículo 101 de la Constitución de la República de El Salvador, que establece “El Estado debe promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos”.

De la misma forma, el sistema salvadoreño debe fomentar en los diversos sectores y defender los intereses de los consumidores; siendo importante establecer que los bienes y servicios que se adquieren, manufacturados dentro o fuera del país deben cumplir estándares ya definido.

La institución de cumplir con este reto es el Consejo Nacional de Calidad (CNC) quien es la encargada de formular y dirigir la Política mencionada anteriormente.

Entre sus principales atribuciones se encuentran:

- ✓ Integrar la infraestructura nacional de la calidad, encargada de desarrollar, fortalecer y facilitar la cultura, promoviendo la competitividad de los sectores productores, importadores, exportadores y comercializadores en general, de bienes y servicios, generando confianza en el intercambio de estos.

- ✓ Contribuir a proteger los derechos de los compradores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y estandarización de los productos, incluidos los alimentos y servicios, así como todo tipo de equipo e instalaciones, procurando la salud de las personas, animal y vegetal²⁹

²⁹ <http://www.cnc.gob.sv/institucion/marcoinstitucional/historia>

C. Elementos de la calidad total

En la medida que las personas son motivadas por los aspectos conceptuales de la Calidad Total, preguntan: ¿Cómo esta práctica administrativa pueda convertirse en realidad?

Para responder a lo anterior, podemos señalar cuatro elementos clave:

Un método de control

Resulta curioso que siendo la planeación uno de los elementos clave, cuando se trata de implantarla simplemente se deja de lado, procediendo con base en la intuición, sin ningún plan que norme las acciones.

El **círculo de Deming**³⁰, proporciona la aplicación del método mencionado arriba, el cual se desarrolla a continuación:

1. Planificar

Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, entre otros.

La idea es definir con precisión el problema que se busca resolver o la meta que se ha planteado lograr, así en cada caso se establecen los objetivos y los métodos.

2. Hacer

Se aplican los cambios para implantar las ideas propuestas. Generalmente conviene realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de generalizar las modificaciones

3. Verificar

Tiene como finalidad establecer el grado de conformidad entre aquello que se planeó y lo que en verdad se alcanzó. En caso de que así fuera, es posible empezar de nueva cuenta definiendo nuevos objetivos, los cuales resuman el dinamismo del proceso de mejora continua.

³⁰ Deming, W. Edwards, *Fuera de la Crisis*, MIT Press, año 1989.

Una vez implantada la mejora, se aplica un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

4. Actuar

Por último, una vez finalizado el mencionado periodo se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará de forma definitiva, y si no lo son, habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras.

➤ Procesos de control estadístico o SPC

Es una herramienta objetiva que ayuda en la toma de decisiones y facilita el proceso de constante mejora en una empresa. Se trata de un lenguaje matemático con el cual los administradores y operadores pueden entender lo que las máquinas dicen. Los gráficos de control, basándose en técnicas estadísticas, permiten usar criterios para distinguir variaciones de fondo de eventos de importancia. Casi toda su potencia está en la capacidad de monitorizar el centro del proceso y su variación alrededor del centro.

Además de reducir desechos, SPC puede tener como consecuencia una reducción del tiempo necesario para producir el producto o servicio. Esto es debido parcialmente a que la probabilidad de que el producto final se tenga que volverlo a trabajar es menor, pero también puede ocurrir que al usar SPC, se identifique los cuellos de botella, paradas y otros tipos de esperas dentro del proceso. Disminución del tiempo de ciclo del proceso relacionado con mejoras de rentabilidad han hecho del SPC una herramienta valiosa desde el punto de vista de la tendencia a la baja de los costos y de la satisfacción del cliente.

➤ **Trabajo en equipo**³¹

Toda organización, sin importar cuál es su carácter, está conformada por seres humanos. Son éstos quienes le dan vida y cuya experiencia, talento, dedicación y entusiasmo serán las razones fundamentales de su éxito.

Desde esta perspectiva, el ser humano tiene una importancia singular, ya sea en lo individual o trabajando en conjunto con otros semejantes, se trata de satisfacer sus necesidades de autorrealización, reconocimiento y pertenencia.

De ahí que se partió por reconocer su dignidad y potencial intelectual, considerando su experiencia y conocimientos en las tareas que desempeña, teniendo como valor agregado la energía creativa que este enfoque logra liberar.

En efecto, en la mayor parte de las organizaciones la conducta de los miembros que la componen se desarrolla sobre normas muy estrictas, que se resumen en un deber ser, lo que a menudo está impreso en manuales que señalan lo que se puede o no se puede realizar.

La prevalencia de estos enfoques sin que en paralelo exista algún mecanismo que permita liberar la energía intelectual de trabajadores y empleados, hace que éstos dejen su inteligencia en el reloj marcador y asuman posiciones demasiado rígidas al desarrollar sus labores cotidianas.

➤ **Capacitación**³²

Con frecuencia escuchamos que el principal recurso o elemento de una empresa es el humano. El proceso educativo hacia la perfección es una de las piezas clave en la implantación de Calidad Total y, por tanto, debe considerarse como una actividad permanente. Su programación debe abarcar a la organización a todo lo largo y ancho y estructurarse de acuerdo con el resto de los procesos que se indiquen en el plan maestro.

³¹ Serrano, Alexis, Administración, Primera Edición, El Salvador, año 2007.

³² Serrano, Alexis, Administración, Primera Edición, El Salvador, año 2007.

La necesidad de recibir capacitación y la obligación de impartirla son imperativos que no reconocen jerarquías, sobre todo si tomamos en cuenta que entre más alto se asciende en la estructura, mayor es la responsabilidad que se adquiere, nuestras decisiones tienen por lógica una mayor trascendencia no sólo en el funcionamiento de la empresa, sino en la vida personal de los miembros que la integran.

Es importante recordar que la totalidad de los procesos son diseñados por la alta dirección y que la mayor parte de los problemas están precisamente en los procesos. Además de que son los altos directivos quienes tienen la responsabilidad de marcar el rumbo y señalar el destino.

La aclaración anterior es relevante porque existe la idea de que entre más alto se está en el organigrama, menos capacitación se requiere y de hecho hay algunos que consideran poco digno el someterse a un proceso de este tipo. Ante este argumento, quizá lo que habría que responder a algunos directivos es que lo que en verdad requieren no es capacitación, sí un poco de humildad y también algo de inteligencia.

D. Herramientas

1. Diagrama de flujo

Es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía y psicología cognitiva.

En Lenguaje Unificado de Modelado (UML), un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema muestra el flujo de control general.

Estos utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo y el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin del proceso, generalmente presenta un único punto de inicio y uno de cierre, aunque puede tener más, siempre que cumpla con la lógica requerida.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama:

- ✓ Identificar las ideas principales al ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el autor o responsable del proceso anterior y posterior y de otros interrelacionados, así como las terceras partes interesadas.
- ✓ Definir qué se espera obtener.
- ✓ Identificar quién lo empleará y cómo.
- ✓ Establecer el nivel de detalle requerido.
- ✓ Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construirlo son:

- ✓ Establecer el alcance del proceso a describir; de esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama, frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- ✓ Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico, si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- ✓ Listar los puntos de decisión.
- ✓ Construir el diagrama siguiendo la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- ✓ Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Formatos de diagrama:

- ❖ Vertical: La secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- ❖ Horizontal: La secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- ❖ Panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun

para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- ❖ Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

Simbología:

- ✓ Óvalo o Elipse: Inicio y Final (Abre y cierra el diagrama).
- ✓ Rectángulo: Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
- ✓ Rombo: Decisión (Formula una pregunta o cuestión).
- ✓ Círculo: Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- ✓ Triángulo boca abajo: Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).
- ✓ Triángulo boca arriba: Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).

2. Cursograma

Se trata de la más común y práctica entre todas las clases de diagramas de flujo. Describe el flujo de información en un ente u organización, sus procesos, sistemas administrativos y de control, permite la impresión visual de los procedimientos y una clara y lógica interpretación.

Simbología y normas:

- ✓ Círculo: Procedimiento estandarizado.
- ✓ Cuadrado: Proceso de control.
- ✓ Línea continua: Flujo de información vía formulario o documentación en soporte de papel escrito.
- ✓ Línea interrumpida: Flujo de información vía formulario digital.
- ✓ Rectángulo: Formulario o documentación. Se grafica con un doble de ancho que su altura.

- ✓ Rectángulo Pequeño: Valor o medio de pago (cheque, pagaré, etc.). Se grafica con un cuádruple de ancho que su altura, siendo su ancho igual al de los formularios.
- ✓ Triángulo (base inferior): Archivo definitivo.
- ✓ Triángulo Invertido (base superior): Archivo Transitorio.
- ✓ Semióvalo: Demora.
- ✓ Rombo: División entre opciones.
- ✓ Trapezoide: Carga de datos al sistema.
- ✓ Elipsoide: Acceso por pantalla.
- ✓ Hexágono: Proceso no representado.
- ✓ Pentágono: Conector.
- ✓ Cruz de Diagonales: Destrucción de Formularios.

Según la normativa, el flujo presupuesto es de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, siendo optativo el uso de flechas, cuando el sentido es invertido (de derecha a izquierda o de abajo hacia arriba), es obligatorio el uso de la flecha.

3. Hoja de chequeo

Se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa a las actividades. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo a las condiciones requeridas en el análisis que se esté realizando. Las hojas de verificación también conocidas como de comprobación o de chequeo organizan los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante.

Pasos para la elaboración de una hoja de verificación:

- ✓ Determinar claramente el proceso sujeto a observación; los integrantes deben enfocar su atención hacia el análisis de las características del proceso.
- ✓ Definir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos; esto puede variar de horas a semanas.

- ✓ Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar, que todas las columnas deben estar claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.
- ✓ Obtener los datos de una manera consistente y honesta, dedicar el tiempo necesario para esta actividad.

4. Diagrama de Pareto

Herramienta utilizada para el mejoramiento de la calidad para identificar y separar en forma crítica los pocos proyectos que provocan la mayor parte de los problemas. El principio enuncia que aproximadamente el 80% de los efectos de un problema se debe a solamente 20% de las causas involucradas.

Es una gráfica de dos dimensiones que se construye listando las causas de un problema en el eje horizontal, empezando por la izquierda para colocar a aquellas que tienen un mayor efecto sobre el problema, de manera que vayan disminuyendo en orden de magnitud. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: el lado izquierdo representa la magnitud del efecto provocado por las causas, mientras que el lado derecho refleja el porcentaje acumulado de efecto de las mencionadas, empezando por la de mayor magnitud.

Pasos para su elaboración:

- ✓ Seleccione qué clase de problemas se van a analizar.
- ✓ Determinar qué datos va a necesitar y cómo clasificarlos. Ejemplo: Por tipo de defecto, localización, proceso, máquina, trabajador, método.
- ✓ Elegir el método de recolección de los datos y el período de duración de la recolección.
- ✓ Diseñe una tabla para el conteo con espacio suficiente para registrarlos.
- ✓ Elabore una tabla para el diagrama de Pareto con la lista de categorías, los totales individuales, y acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados
- ✓ Organice las categorías por orden de magnitud decreciente, de izquierda a derecha en un eje horizontal construyendo un diagrama de barras. El concepto de otros debe ubicarse en el último lugar independientemente de su magnitud.
- ✓ Dibuje dos ejes verticales y uno horizontal.

Ejes verticales:

- Izquierdo: Con una escala desde 0 hasta el total general
- Derecho: Con una escala desde 0 hasta 100%

Eje horizontal:

- Dividir en un número de intervalos igual al número de categorías clasificadas.
- Dibujar la curva acumulada (curva de Pareto), Marque los valores acumulados (porcentaje acumulado) en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada categoría, y conecte los puntos con una línea continua.
- Escribir en el diagrama cualquier información que considere necesaria para el mejor entendimiento.

5. Diagrama causa y efecto (o Ishikawa)

También llamado diagrama de espina de pescado, de Grandal o causal, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de línea central en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, muestra gráficamente las entradas, las actividades, y las salidas del mismo, con su respectiva retroalimentación, llamado también feedback para el subsistema de control.

Pasos para su elaboración:

Para empezar, se decide qué característica de calidad, salida o efecto se quiere examinar y continuar con los siguientes pasos:

- Hacer un diagrama en blanco.
- Escribir de forma concisa el problema o efecto.
- Listar las categorías que se consideren apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, y métodos, son las más comunes y se aplican en muchos procesos.
- Realizar una lluvia de ideas, conocido también como brainstorming, de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.
- Preguntarse ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces.
- ¿Por qué no se dispone de tiempo necesario?
- ¿Por qué no se dispone de tiempo para estudiar las características de cada producto?
- Enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

6. Gráfico de control

Es un diagrama para examinar si un proceso se encuentra en una condición estable, o para asegurar que se mantenga en esa condición. En estadística, se dice que es estable (o está en control) cuando las únicas causas de variación presentes son las de tipo aleatorio, en esta condición se pueden hacer suposiciones con respecto a la salida del mismo, esto es, la característica de calidad que se esté midiendo. En cambio, la presencia de causas especiales o asignables hace que el proceso se desestabilice, impidiendo la predicción de su comportamiento futuro.

Con la información obtenida en intervalos determinados de tiempo, las gráficas definen uno de confianza: Si es estadísticamente estable, el 99.73% de las veces el resultado se mantendrá dentro de ese rango. La estructura de las gráficas contienen tres líneas: central, superior e inferior, que marcan los límites. Los puntos contienen información sobre las lecturas hechas; pueden ser promedios de grupos, o sus rangos, o bien las lecturas individuales mismas. Dichos límites marcan el intervalo de confianza en el cual se espera se posicionen.

Pasos para su elaboración:

- Elegir la característica que debe graficarse
- Elegir el tipo de gráfica de control
- Proporcionar un sistema de recolección de datos
- Facilitar instrucciones específicas sobre la interpretación de los resultados y las acciones que debe tomar cada persona en producción.
- Graficar los datos e interpretar los resultados

7. Histograma

Es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados, ya sea en forma diferencial o acumulada. Sirven para obtener una primera vista general, o panorama, de la distribución de la población, o la muestra, respecto a una característica, cuantitativa y continua, de la misma y que es de interés para el observador, (como la longitud o la masa). De esta manera ofrece una visión en grupo permitiendo observar una preferencia, o tendencia, por parte de la muestra o población por ubicarse hacia una determinada región de valores dentro del espectro posible que pueda adquirir la característica. Es posible evidenciar comportamientos, observar el grado de homogeneidad, acuerdo o concisión entre los valores de todas las partes que componen la población o la muestra, en contraposición, observar el grado de variabilidad, y por consiguiente la dispersión de todos los valores que toman las partes, es posible no evidenciar ninguna tendencia y obtener que cada miembro de la población toma por su lado y adquiere un valor de la característica aleatoriamente sin mostrar ninguna preferencia o tendencia.

Pasos para su elaboración:

Paso 1 - Determinar el rango de los datos. Rango es igual al dato mayor menos el dato menor.

Paso 2 - Obtener todos los números de clases, por ejemplo, la regla de Sturges. Sin embargo ninguno de ellos es exacto. Algunos autores recomiendan de cinco a quince clases, dependiendo de cómo estén los datos y cuántos sean. Un criterio usado frecuentemente es que el número de clases debe ser aproximadamente a la raíz cuadrada del número de datos.

Por ejemplo, la raíz cuadrada de 30 (número de artículos) es mayor que cinco, por lo que se seleccionan seis clases.

Paso 3 - Establecer la longitud de clase: es igual al rango dividido por el número de clases.

Paso 4 - Construir los intervalos de clases: Los intervalos resultan de dividir el rango de los datos en relación al resultado del paso 2 en intervalos diferentes

Paso 5 - Graficar el histograma: En caso de que las clases sean todas de la misma amplitud, se hace una gráfica de pastel, las bases de las barras son los intervalos de clases y la altura es la frecuencia de las clases. Si se unen los puntos medios de la base superior de los rectángulos se obtiene el polígono de frecuencias.

8. Estratificación

Es una herramienta estadística del control que es aplicable a cualquiera de las restantes de Ishikawa y que, al mismo tiempo, tiene aplicaciones directas. Estratificar no es más que dividir el conjunto de los datos disponibles en subconjuntos que, en principio, pueden ser más homogéneos, a cada subconjunto se le denomina estrato.

La división de los datos se efectúa con base a diversos factores que son identificados en el momento de obtenerlos. Por ejemplo, las máquinas, los cabezales, la línea, el proveedor, el día, el turno, entre otros. Son factores de clasificación y, por tanto, de estratificación, teniendo por objeto el identificar el grado de influencia de determinados factores o variables en el resultado de un proceso.

La estratificación de los datos nos permitirá comparar las características poblacionales de los diferentes estratos que, de no ser iguales, son una fuente de heterogeneidad y, por tanto, de no calidad. En consecuencia, deben ser detectadas, corregidas y eliminadas. La situación que en concreto va a ser analizada determina los estratos a emplear.

Además es el fundamento para otras herramientas de control de calidad como el análisis de Pareto, y se utiliza conjuntamente con otras, como los diagramas de dispersión, gráficos de control o

histogramas. También se puede aplicar cuando se esté estudiando la relación entre dos variables empleando los diagramas de correlación.

En el planteamiento de una estratificación conviene tener presentes los siguientes aspectos:

- La comprensión de un fenómeno resulta siempre más completa al aumentar el número de factores de estratificación utilizados en el análisis.
- Para comprender bien el problema que se está analizando, es preciso estratificar según todos los factores útiles a la definición del fenómeno y a la sucesión de las causas que ejercen una mayor influencia sobre el fenómeno.

VII. ASPECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD

A. Generalidades

La primera vez que se mencionó la palabra productividad fue en un artículo de Quesnay en el año de 1766. Más de un siglo después, en 1883, Littré definió la productividad como la facultad de producir. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo veinte que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerla.

Cronología de algunas de las definiciones más importantes de la productividad:

Cuadro No. 5. Cronología de la evolución del término de productividad

Siglo	Autor	Año	Definición
XVII	Quesnay	1766	La palabra productividad aparece por primera vez
XIX	Littré	1883	Facultad de producir
	Early	Década de 1900	Relación entre producción y los medios.
	OCEE	1950	Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción.

XX	Davis	1955	Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados
	Fabricant	1962	Siempre una razón entre la producción y los insumos
	Kendrick & Creamer	1965	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total
	Siegel	1975	Una familia de razones entre la producción y los insumos.
	Sumanth	1979	Productividad total – la razón de producción tangible entre insumos tangibles

Fuente: web docencia.fca.unam.mx

Es un indicador de la eficiencia que define el nivel de utilización de todo tipo de recursos con la cantidad de productos obtenidos, es decir es la relación entre la cantidad de los artículos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su elaboración.

Evalúa la capacidad de un sistema para fabricación de los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa.

B. Clases de productividad³³

Según los factores que se tomen en cuenta es posible clasificarlos en:

1. Parcial

Los parámetros que intervienen para su medición son la cantidad producida y un solo tipo de insumo o indicador. Se establece relaciones como la cantidad producida y el nivel de energía utilizada, o la cantidad de fabricación y la mano de obra, los recursos o materias primas, y todos aquellos elementos que hayan intervenido.

³³ Serrano, Alexis, Administración, Primera Edición, El Salvador, año 2007.

De este modo se establece cuál fue el rendimiento de cada uno de ellos de manera aislada, y si realmente fueron productivos o no. La fórmula para calcular es la siguiente:

- Productividad = Producto Interno Bruto /Mano de Obra
- Productividad = Producto Interno Bruto /Capital
- Productividad = Ventas / Pagos

2. Factor total

También conocida con sus siglas (PFT). También se tiene en cuenta la cantidad elaborada, pero a diferencia de la parcial, en esta intervienen la suma de varios factores para su deducción, siendo estos la mano de obra, los insumos y el capital utilizado.

A diferencia de la denominada productividad total, en la PFT la cantidad producida se expresa en términos netos, es decir, que está incluido el valor agregado que poseerá una vez incorporada al mercado. Su ecuación se expresa de la siguiente manera:

- Productividad = Producto Interno Bruto. / (Mano de Obra+ Inversión Nacional + Consumo)

3. Total

Este indicador permite saber la productividad a escala total de todos los insumos y la cantidad generada. Por medio de su resultado, se conoce el aumento o disminución que la producción ha experimentado en su proceso. Se mide en unidades físicas o monetarias, en relación a un período de referencia que temporalmente permite observar el aumento o descenso de la misma.

4. Productividad laboral

Denominada también productividad del trabajo, es la relación entre la cantidad de artículos obtenidos o vendidos y la cantidad de trabajo (horas laboradas o número de personas que trabajan para generar

ese valor) incorporado en el proceso en un periodo determinado. La medición debe realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.³⁴

Una vez verificados los diferentes tipos, se determina que la productividad laboral es la que debe ser utilizada como referencia para este trabajo de investigación.

VIII. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

A. Plan operativo³⁵

1. Definiciones

➤ Plan

Es una descripción de las intenciones amplias y a corto plazo, en cuanto a lo que uno ve que se requiere para ocuparse de un área específica. Se espera que remedie circunstancias no óptimas en un área, que la expanda, que obstruya o impida una oposición a la expansión.

El concepto de planeación proviene de la palabra planear, que significa organizar algo con anticipación a que suceda. Es entonces el acto mediante el cual una persona, una institución, un grupo organizan de manera anticipada una situación, evento o acción que ya se sepa que tomará lugar con el objetivo de hacerlo de la mejor manera posible.

Se puede definir que es uno o más programas que en conjunto permiten llevar a cabo una idea, de manera organizada, con un fin definido y con la anticipación de un resultado esperado.

➤ Plan Operativo

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo³⁶.

³⁴ <http://www.cnc.gob.sv/institucion/marcoinstitucional/historia>

³⁵ Serrano, Alexis, Administración, Primera Edición, El Salvador, año 2007.

³⁶ Serrano, Alexis, Administración, Primera Edición, El Salvador, año 2007

Con base a lo anterior, un plan operativo es la minimización del plan estratégico de una empresa, que tiene por lo general una duración menor o igual a un año, y con el cual, la dirección debe adaptar los objetivos de la compañía, al día a día de sus trabajadores para el logro de los objetivos definidos.

2. Importancia

Se centra en el hecho de que permite a la persona o responsable proyectar a mediano o largo plazo la actividad a realizar, acercándose de ese modo más fácilmente a las metas y teniéndolas vistas de manera clara y concisa, evitando a la vez proyecciones subestimadas o muy exageradas sobre un resultado que luego en la práctica sea de difícil logro. Muchas veces esta puede ser alterada debido a circunstancias ajenas o inesperadas y en ese caso deberá ser reacondicionada de acuerdo a las necesidades y posibilidades que la situación permita.

La importancia de utilizar planes en las empresas radica en que de esta forma se pueden tangibilizar los alcances de las ideas que la dirección desea ejecutar, ya sea de manera operativa o estratégica. Además que dicta la manera idónea para el logro de los objetivos, preverá los recursos a utilizar y sus costos, permitiendo cuantificar las erogaciones a realizar, punto importante al momento de la toma de decisiones.

3. Tipos de planes³⁷

La tipificación de los planes puede hacerse desde diferentes puntos de vista, ya sea por su amplitud, duración, frecuencia de uso, entre otras. A continuación se mencionan los más importantes:

✓ Estratégicos

Son aquellos que se aplican a toda la empresa. Su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Estos son a medio o a largo plazo.

³⁷ http://iesdolmendesoto.org/wiki/images/9/96/Planificacion_y_tipos_de_Planes.pdf

✓ **Tácticos**

Se refiere al modo en que se puede desarrollar una estrategia en un periodo de tiempo determinado.

✓ **Según el plazo**

- A largo plazo, son aquellos en los que el objetivo se cumplirá más allá de los tres años.
- A medio plazo, son aquellos en los que el objetivo se cumplirá entre uno y tres años.
- A corto plazo, son aquellos en los que el objetivo ha de cumplirse como máximo en un año.

✓ **Funcionales**

Son los que se elaboran en las áreas responsables de las funciones más importantes de la empresa (producción y ventas).

✓ **Operativos**

Se refieren a actuaciones u operaciones muy concretas para desarrollar maniobras específicas.

Programas

Son planes que determinan cuál es la secuencia de acciones que se emprenderá para satisfacer un objetivo concreto.

✓ **Proyectos**

Son planes que se realizan para actividades complejas que tienen un fin en sí mismas y afectan a diversas áreas funcionales de la empresa.

✓ **Presupuestos**

Planes que se refieren a la definición de los recursos económicos y financieros en un periodo y modo en que estos se asignan.

4. Proceso para la elaboración de un plan

Es necesario seguir una guía, que permita enfocar los esfuerzos a favor de lograr el éxito en la materialización de una idea. A continuación se menciona los pasos:

1. Identificación del problema o necesidad
2. Determinar las causas del problema o el origen de la necesidad
3. Formulación de los objetivos que se perseguirán
4. Selección del proceso a realizar para el logro de los objetivos
5. Listar de los costos del plan
6. Diseñar la planificación y seguimiento de los alcances y resultados del plan.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES

I. OBJETIVO

A. General

Elaborar un diagnóstico de la situación actual relacionada al plan basado en el enfoque de calidad total para incrementar la productividad de las empresas dedicadas a la comercialización de equipos multifuncionales ubicados en el área metropolitana de San Salvador, a través del estudio del caso ilustrativo de la empresa Dicsasa, S.A. de C.V.

II. JUSTIFICACIÓN

A. Importancia

Para toda organización, una de las acciones más importantes es sin duda la obtención de recursos económicos, ya que con ello genera los ingresos que le permiten lograr los objetivos fijados por la administración, a corto y a largo plazo. Cuando esta acción presenta deficiencias y dificultades para su funcionamiento ideal, es necesario tomar medidas correctivas inmediatas para la reversión de dicha problemática, ya que las consecuencias de no actuar siempre llevan a la alta gerencia a tomar decisiones que afectan a su fuerza laboral, por medio de reducción de personal u otras actividades que terminan perjudicando el eficiente desempeño de esta.

La importancia de la investigación estriba en el impacto que tiene el problema de estudio sobre las empresas, y la medida en que éste afecta a los empleados, los cuales inciden en la productividad del el proceso de ventas, y en qué medida este se logre optimizar a través del empleo del enfoque anteriormente mencionado, con el cual se genere crecimiento de estas, y que conlleve a la estabilidad y mejores prestaciones.

B. Utilidad

Con el diseño de este plan, el personal que trabaja en las pequeñas empresas dedicadas a esta actividad, podrán contar con una serie de herramientas que les permitirá ser más productivos en sus labores; se beneficiará a los clientes, debido a que con el incremento de la productividad, recibirán el trato que necesitan y tiempos de respuesta ideales; además, se logrará estabilidad laboral producto de un crecimiento económico; y a la sociedad en general, ya que en la medida que las entidades crezcan, incrementarán su demanda de mano de obra, volviéndose en un ente generador de empleo.

C. Originalidad

El tema posee originalidad, ya que no se ha realizado un estudio de este tipo, además de ser muy limitada la base bibliográfica disponible con relación a las organizaciones que se dedican a esta actividad ubicadas en el área metropolitana de San Salvador

D. Factibilidad

Es factible en relación a la ubicación y colaboración de la gerencia de las mismas que permitirán realizar adecuadamente la investigación, y que esta sea congruente con el entorno donde se ubica el sector, por consiguiente brindará resultados de acuerdo a la realidad.

En el caso del equipo de trabajo, los integrantes aun y cuando todos están laborando, tienen disposición a invertir tiempo en la investigación y de igual manera el recurso económico para el transporte hacia las empresas que se estudian, alimentación, y otros como materiales para la entrega de avances y el trabajo de graduación terminado, además se cuenta con vehículo para que el traslado de un lugar a otro sea más eficiente.

III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A. Métodos

La investigación científica se encarga de producir conocimiento. Se caracteriza por ser:

- Racional / reflexivo
- Crítico
- Sistemático
- Ordenado
- Metódico

Donde la racionalidad implica en generar una reflexión de parte del investigador, llevándolo a alejarse de su realidad, para permitirle llegar a la objetividad; es crítico porque aunque intenta producir conocimiento, el resultado puede no ser el deseado; que sea sistemático significa que no puede arbitrariamente obviar pasos, sino que rigurosamente debe seguirlos; y es metódico porque implica la elección de un camino (encuesta, entrevista) para llegar a una conclusión.

Por medio del **método analítico** se identificó la existencia de un problema en la productividad de las empresas del sector en estudio, ya que por medio de los instrumentos utilizados y la observación directa, se ha llegado a la construcción de conocimiento, que indica muchas falencias en la forma en la que la fuerza laboral del sector se desempeña sus labores, de cara al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con el método **hipotético-deductivo** se realizó la relación partiendo de la identificación del problema en estudio; se estructuraron las herramientas como la encuesta y entrevista de tal forma que, se llegó a la particularidad del fenómeno, determinando objetivos como conocimiento del entorno en que se ubica la empresa, la importancia del cliente, la incidencia de reclamos de clientes, la percepción de los empleados con respecto a su productividad laboral, el conocimiento del clima laboral, entre otros.

Empleando el método **sintético** se llevó a cabo la reconstrucción de la realidad en estudio, que se descompuso previamente en sus partes, y fué el material primario para el enunciado de las

conclusiones y recomendaciones que sirvieron de guía para la elaboración de una alternativa de solución a la problemática identificada.

B. Tipo de investigación

Con relación a la naturaleza de la investigación, el tipo descriptiva, ya que se conocieron las situaciones como la productividad, costumbres y actitudes predominantes de los sujetos (empleados de la empresa Dicsasa, S.A. de C.V. y representantes de las otras entidades del sector) a través de la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos y personas involucradas en la realidad de estudio.

C. Diseño de investigación

Se aplicó una planificación con el cual se lograron los objetivos definidos, y se disminuyó el sesgo, ya que desde la estructuración de los instrumentos de recolección de información y la observación misma del problema. La investigación fué **no experimental**, al no haberse manipulado las variables en estudio, solo se observó su comportamiento.

D. Técnicas e instrumentos de recolección de información

1. Técnicas

Para la sustentación de la investigación, fué necesario el empleo de diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos, obteniendo un diagnóstico preciso acerca de la situación actual del fenómeno. Entre las técnicas que se utilizaron tenemos:

a. La encuesta

Fue dirigida al personal administrativo, técnico y de ventas del sujeto de estudio por medio de un censo, esto debido a que el caso ilustrativo, Dicsasa, S.A. C.V. cuenta con 25 empleados, los cuales no implicó la realización de un muestreo, ya que siendo pocos empleados, se evaluó al total. Todos los empleados estuvieron de acuerdo en colaborar con su llenado.

b. La entrevista

Se definió la realización de entrevista a la gerencia del caso ilustrativo, además de cinco representantes de las pequeñas empresas que pertenecen al sector de fotocopiadoras, para la ampliación del conocimiento y comparación de las respuestas obtenidas, para un análisis integral de la problemática. Las mismas se realizaron de manera **no estructurada** y anónima, procurando un clima armonioso con los entrevistados que permitiese conocer a profundidad su percepción de la productividad en sus empresas.

c. La observación directa

Muchos datos necesarios para completar el análisis de la productividad en el sector fotocopiador no pudo ser conocida a través de las dos técnicas anteriormente mencionadas, sino que por medio de la observación del investigador surgieron datos adicionales, ya sea por el contacto directo (al realizar entrevistas) o con conocimiento empírico obtenido al profundizar sobre la realidad del caso ilustrativo y las pequeñas empresas investigadas.

2. Instrumentos

a. Cuestionario

Se inició con interrogantes que permitieron ubicar al encuestado dentro del segmento que se deseaba investigar. En el caso de la investigación que se llevó a cabo, esta segmentación no fue necesaria, ya que previamente se determinó que el total de los empleados de la empresa que se utilizó como caso ilustrativo serían sujetos de estudio. Se empleó lenguaje sencillo y de fácil comprensión para el encuestado, limitando sus respuestas por medio de preguntas cerradas y de varias opciones, las cuales facilitaron la tabulación para el investigador, y que permitieron obtener datos precisos. La composición de la encuesta fue hecha de tal forma que las preguntas realizadas se agruparon de acuerdo al objetivo que se perseguía.

b. Guía de entrevista

Para el entorno en el que se desarrolló la investigación, la guía de entrevista fue compuesta desde dos perspectivas:

- ✓ La primera en la que, de acuerdo al nivel de personas que se entrevistó, el lenguaje empleado dejó de ser básico, y se recurrió a terminología más sofisticada, y se desarrolló con personas en cargos gerenciales, jefaturas y mandos medios, excluyendo a personal operativo, al haberlo hecho partícipe por medio de la encuesta.
- ✓ La segunda perspectiva fué desde la confidencialidad y selección de preguntas que no comprometieran la opinión del entrevistado, en el sentido de no cuestionar aspectos que pudiera considerar confidenciales para su empresa, o que pudieran sesgar el resultado que se persigue. Fue necesario que el entrevistador mostrara una gran habilidad en el manejo de la entrevista.

c. Lista de control

Fué importante que el investigador realizara un buen uso de la lista de control al momento de hacer la observación del fenómeno de investigación, ya que quedó claro que muchos aspectos a considerar al momento de realizar el diagnóstico, debieron contener intrínsecamente aspectos que no se determinaron por medio de la encuesta o guía de entrevista, pero que si hayan sido observados directamente por el investigador

E. Fuentes de información

El origen de la información con la que se desarrolló la investigación se hizo uso de fuentes primarias y secundarias, las cuales se detallan a continuación:

1. Primarias

En lo que se refiere a datos necesarios para la investigación, la empresa utilizada como caso ilustrativo (Dicsasa, S. A. de C.V.) la proporcionó a través de su gerente general y la persona encargada de la coordinación del departamento de ventas, además de un representante de cinco empresas pertenecientes al sector fotocopista del área metropolitana de San Salvador.

2. Secundarias

Información que fué obtenida a través de fuentes externas, como bibliografía relacionada a la calidad, productividad, administración de operaciones y teoría administrativa, además de investigaciones, sitios web, entre otras.

F. Ámbito de investigación

El ámbito de investigación fué el área metropolitana de San Salvador, focalizado en su mayoría al municipio de San Salvador.

G. Unidad de análisis

En el caso del presente trabajo fueron el sujeto y las unidades de estudio, las cuales se detallan a continuación:

1. Objeto de Estudio

- Seis empresas dedicadas a la comercialización de equipos multifuncionales en el área metropolitana de San Salvador.

2. Unidades de Estudio:

- Empleados de las empresas del sector
 - 25 empleados de la empresa de caso ilustrativo (DICSASA, S.A. de C.V.)
- Gerencia y mandos medios de empresas del sector, pero que no tienen relación con el caso ilustrativo

H. Determinación del universo

1. Universo

Para el caso en estudio, estuvo compuesto por seis empresas dedicadas a la comercialización de equipos multifuncionales en el área metropolitana de San Salvador, lo que comprende a cerca de 85 personas empleadas en las empresas antes citadas, y que se ubican el área metropolitana de San Salvador.

2. Muestra

Se tomó para su composición a la empresa Dicsasa, S.A. de C.V. (al total de empleados, 25 personas), y también se hizo partícipe a personas en cargos gerenciales, jefaturas y mandos medios de algunas empresas que componen el sector. La selección de dichas personas y la cantidad de las mismas no pudo ser determinada de manera estadística, sino que se estuvo sujeto a la disposición de dichas empresas para la apertura y ayuda con la investigación, no obstante se estima la participación mínima de 6 personas, es decir, al menos un participante por cada una de las empresas que componen el sector³⁸.

3. Censo

La aplicación de censo se llevó a cabo únicamente con los empleados de la empresa utilizada como caso ilustrativo: administrativos, técnicos y área de ventas. El número de empleados de la empresa DICSASA, S.A. de C.V. es de 25, por lo que el total de ellos fueron sujetos de estudio.

³⁸ Solo se logró contar con la participación de 5 representantes de empresas del sector, incluyendo al caso ilustrativo, ya que se recibió respuesta negativa por parte del resto de entidades a las que se les solicitó ayuda.

IV. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

A. Tabulación

La tabulación de los datos obtenidos ya sea en la encuesta o en la entrevista fue agrupada de acuerdo a las unidades de análisis que se persiguió evaluar en los cuestionamientos realizados, consolidando dicha información en tablas estadísticas para una fácil comprensión.

B. Análisis e interpretación de datos

Para el análisis de los datos recabados, y teniendo una tabulación previa como base, se hizo uso de gráficos circulares, los cuales sirvieron de apoyo en la interpretación de la realidad en estudio, y que conllevó a determinar conclusiones y realizar las recomendaciones respectivas. Para dicho análisis, se recurrió al software de hoja de cálculo Microsoft Excel y el paquete estadístico que viene incluido dentro de dicho software.

V. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES

Para la contextualización de la situación actual del sujeto de estudio, se realizó la correspondiente investigación de campo, basada tanto en encuestas (con los empleados del caso ilustrativo) como en entrevista (representantes varias de las empresas que componen en rubro de fotocopistas) permitió conocer de manera primaria la manera de trabajar del sujeto de estudio, el comportamiento de su fuerza laboral, el enfoque que se emplea para la atención al cliente, los procesos de atención al mismo, y la forma (si la hay) en que se cuantifica la productividad de los empleados

A. Descripción del servicio

Por medio de la observación directa realizada al objeto de estudio, fue posible detallar los servicios que ofrecen las empresas del sector.

1. Soluciones multifuncionales al cliente

Lo primero que se debe definir, es que las empresas ofrecen un servicio principalmente, ofertando contratos de alquiler, mantenimiento y reparación de los mismos, estos incluyen visitas de mantenimiento preventivo y correctivo, suministros (tónér, repuestos, entre otras).

2. Atención técnica

Como se mencionó en el punto anterior, cuando se realizan contratos de alquiler, surge el requerimiento de un departamento técnico, con personal especializado en la materia que sepan responder ante cualquier eventualidad. Esta respuesta puede ser por medio de una visita, ya sea incluida dentro del contrato de servicio o una atención independiente, cuando el cliente no está bajo un contrato, y en ambos casos se genera un cobro.

3. Venta directa

Además del alquiler y mantenimiento, las empresas han visto la oportunidad de incrementar sus ingresos por medio de la venta de equipos, y de esta manera generar una venta complementaria con la venta de tónér, repuestos entre otros.

B. Análisis interno de la productividad

1. Generalidades de las unidades de análisis

A través del instrumento de la encuesta, se obtuvieron datos generales los cuales son: Nivel educativo, Edad, género y antigüedad en la empresa, el objetivo de recolectarlos fue para determinar si alguno de estos incidía en las actitudes y desempeño de los colaboradores.

Se determinó que el nivel educación impacta directamente al conocimiento teórico y su aplicación dentro de cargo que desarrollan, influyendo en la calidad del trabajo, siendo importante que en los puestos como mandos medios y gerencias se incluyan en el perfil del empleado que haya cursado niveles académicos superiores a los del bachillerato. (Ver anexo I, literal a)

2. Incidencia de reclamos del cliente

Se detectó que la empresa tiende a recibir numerosos reclamos de clientes, ya que cerca de dos tercios de los encuestados afirman que al menos una vez tuvieron conocimiento de observaciones de

parte de ellos, y que en más de la mitad de los casos, se debió a situaciones relacionadas con el personal. Es importante tomar en cuenta que, al comprender opciones como tiempo de espera excesivo o mal servicio del personal en tres cuartos del gráfico de pastel, fué un indicativo de una oportunidad de mejora primaria para la empresa, de cara al objetivo de potenciar la productividad de los empleados, y lograr con ello un mayor nivel de satisfacción en el cliente. (Ver anexo I, pregunta 1 y 2)

3. Percepción de los empleados con respecto a la importancia de la calidad en el servicio al cliente

En lo que respecta a la imagen que tienen los empleados de la importancia de la calidad al momento de brindar servicio al cliente, todos tuvieron clara su trascendencia de cara a la obtención de la satisfacción del cliente, quedando demostrada la concientización de los colaboradores a servir de una manera adecuada. Sin embargo, es necesario notar que cuatro de cada diez subalternos no terminó de estar convencido de que su trabajo la produjera, con lo que se identificó una oportunidad de mejora relacionada con el sentido de pertenencia de la fuerza laboral. (Ver anexo I, pregunta 3 y 5)

Lo anterior podría estar ligado a que un tercio de los encuestados no visualizan que el modelo de administración actual les permita sentirse parte de los éxitos de la empresa, derivando en que el compromiso no sea total, ya que cerca del diez por ciento no está plenamente comprometido con los objetivos de la empresa, ya sea por desconocerlos o por sentir que no son afines a sus objetivos en particular o no se relacionan con el trabajo que realizan. No obstante es importante destacar por otra parte que la compañía muestra buenos resultados en general en lo que al compromiso con el logro de los objetivos del negocio se refiere. (Ver anexo I, pregunta 6 a la 8)

4. Percepción de la administración

Es muy importante destacar que la fuerza laboral tiene posicionado el perfil corporativo del negocio de manera favorable, ya que ocho de cada diez tienen una percepción entre excelente, muy buena y buena, teniendo el restante veinte por ciento una opinión regular, significando que los empleados se sienten complacidos de pertenecer a una empresa estable; no obstante, cuatro de cada diez no creen

que la gerencia del negocio esté tomando las decisiones correctas para el crecimiento y mejora del negocio, que derivaría en mejores condiciones laborales, con lo que queda claro el rechazo de las decisiones que se están tomando en ámbitos como administración, servicio al cliente, relacionadas al personal, explicándose por la carencia de procedimientos administrativos que indiquen el paso a paso para la resolución de problemas, recurriendo de manera excesiva a la subjetividad para la solución de los mismos, creando en el personal un ambiente de descontento y desmotivación. (Ver anexo I, pregunta 9 a la 11).

5. Clima laboral como aspecto importante de la productividad

Al cuestionar a los subordinados con respecto al ambiente de trabajo que se percibe a diario, dos tercios de los empleados creyeron que el que se fomenta en la empresa incide directamente en su calidad de vida laboral, por lo que en general, la institución goza de un entorno óptimo para la realización de sus actividades diarias. La incomodidad del tercio restante esta explicada principalmente por la mala remuneración y la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la compañía, lo que significa que la empresa cuenta con personal con deseos de superación pero no encuentra las vías necesarias para hacer carrera dentro de la institución. (Ver anexo I, pregunta 12 y 13)

Los colaboradores perciben en su mayoría (seis de cada diez) que la empresa les brinda algún tipo de motivación para que se procure un desempeño sobresaliente, y el cuarenta por ciento restante no comparte esa opinión. Entre las acciones que sugieren sean ejecutadas por la administración para motivar al personal, dos quintas partes coincide en que el aspecto económico debe ser pilar fundamental de dicha iniciativa, mientras que el resto se ubican entre la necesidad de recibir oportunidades de crecimiento, la adecuación de horarios y la capacitación del personal, este último muy frecuente entre los encuestados, al haber coincidido en el cuarenta por ciento. Lo anterior explica que la organización necesita hacer énfasis en el mejoramiento o creación (si no lo hubiere) de su programa de reconocimiento laboral, con el que se procure recompensar a la personas de acuerdo al mérito de sus logros. (Ver anexo I, pregunta 14 y 15)

Los miembros de la organización considerarían adecuado que la gerencia impulsara un ambiente de trabajo en equipo, un significativo 96% lo confirma, unido a la idea de que el cliente se vería beneficiado con una implementación de ese tipo, de manera puntual con una mejora en los tiempos de espera, personal más capacitado y hasta inclusive lograr una reducción en la falla de equipos. (Ver anexo I, pregunta 16 y 17)

6. Procedimientos de trabajo y su mejora

Los colaboradores manifestaron su acuerdo con la idea de la aplicación de nuevos procedimientos de trabajo, con un 92% a favor, lo que implica que debería considerarse la actualización y ampliación de los ya existentes, y creación de los que sea necesarios pero que no existan aún, con miras a obtener una mayor productividad. Importante es destacar la disposición en contribuir del personal para la elaboración de los mismos. (Ver anexo I, pregunta 18 y 19)

7. Empleo de un modelo de gestión de la calidad total

Partiendo de la disponibilidad a colaborar de parte de los empleados, se les consultó concretamente sobre qué alternativas podrían emplearse para mejorar la productividad, obteniendo como resultado que cerca de seis de cada diez recomiendan llevar a cabo capacitaciones para el personal, con el cual se puedan reforzar temas de interés para el negocio, una cuarta parte considera que un enfoque de administración por objetivos podría ser beneficioso para el fin que se persigue, y el resto se deciden más por un sistema computarizado de control.

Ante el cuestionamiento de que si al emplear un modelo de gestión de calidad la productividad del personal variaría, casi nueve de cada diez opinaron que mejoraría, y el resto cree que se mantendría igual, aunque entre quienes opinaron que la productividad no variaría, dos tercios creen que la carga de trabajo aumentaría pero no la retribución recibida, y el resto se ubica en la opinión de que no es necesario un cambio.

Los colaboradores sugirieron hacer énfasis en un plan de capacitación con el cual se pueda reforzar el conocimiento que requieren para el día a día en sus labores; también se nota la apertura para la

implementación de un modelo de gestión de calidad total, con el cual se formalice la medición y administración de la productividad. (Ver anexo I, pregunta 20 a la 22)

8. Impacto del plan de gestión de calidad total

La puesta en marcha de las iniciativas sugeridas en el apartado anterior incidirá positivamente sobre los resultados futuros de la empresa en materia de retención de clientes con un vínculo contractual vigente. Lo anterior se sustenta en la percepción de los encuestados, ya que ocho de cada diez lo confirma, mientras que el resto se ubican entre que la retención sería la misma o no habría retención, además, mencionan que entre las opciones para incrementar la fidelidad de los clientes está la de ofrecer precios preferenciales, con más de la mitad de respuestas, mientras que la quinta parte selecciona la atención corporativa, y el resto el diseño de promociones atractivas. (Ver anexo I, pregunta 23 y 24)

A través de la realización de entrevistas entre representantes de las empresas del sector, se buscó ampliar el conocimiento acerca de la forma en que las organizaciones fotocopiastas enfocan su atención al cliente, y la incidencia sobre la productividad de sus colaboradores.

9. Entorno interno y externo de las entidades

Todos los entrevistados representantes de las empresas del sector, desde los diferentes cargos gerenciales en los que se desempeñan conocen a que actividad específica se dedica la empresa, así como también de donde se originó el nombre de la misma, esto nos muestra que las personas en estos cargos cuentan con el conocimiento básico sobre la compañía. (Ver anexo II, preguntas 7 – 8).

No obstante al consultar sobre la misión, visión y objetivos uno de los entrevistados no contestó y los restantes dieron respuesta subjetiva, todos coinciden en el objetivo principal satisfacer a los clientes con el servicio. El tipo de datos obtenidos se atribuye a que no los conocen o no cuentan con estos elementos, de esta manera se identifica que existe un requerimiento de estructurar y elaborar la guía empresarial ya que hasta la actualidad estas organizaciones han logrado mantenerse en el mercado con una guía no estructurada provocando que sus colaboradores no estén bajo la misma línea de

trabajo y al no estarlo se desperdician recursos valiosos que podrían dirigirse al crecimiento. (Ver anexo II, preguntas 10 – 12).

Sobre el posicionamiento dentro del mercado, admiten en general no estar en un lugar muy alto mencionan en intermedio o querer mejorar, únicamente uno de los representantes dijo estar en los primeros lugares. Adicionalmente que la alta dirección no está conforme de dicha posición ya que quieren ser de los primeros lugares, es de mencionar que los entrevistados no contaron con información de posicionamiento de las empresas dentro del mercado, es de destacar que buscan siempre ser los mejores en lo que hacen y esto los motiva y al personal que está a su cargo, una visión clara de la realidad y objetivos específicos proporcionarían un mayor crecimiento laboral y personal. En cuanto a la competencia, todos identifican como mayores adversarios empresas catalogadas como medianas o grandes dentro de la clasificación presentada al inicio de esta investigación. (Ver anexo II, preguntas 13 – 15).

Con referencia al valor agregado más de la mitad de los gerentes aseguran entregarlo a sus clientes por medio de ofertas, asesoría o prontitud en el servicio, sin embargo estos conceptos al analizar el giro de las entidades deben estar inmersos en el servicio como tal y no identificarlos como un valor añadido, es importante establecer el servicio básico y los alcances de este y de esta manera descubrir el punto de diferenciación y una ventaja competitiva para ofrecer a los clientes. (Ver anexo II, preguntas 16 – 17)

10. Clientes como parte fundamental

El mercado objetivo de las entidades en estudio, según la observación directa son todas aquellas organizaciones que requieren reproducir copias e impresiones ya sea directa o indirectamente a su giro, sin importar la clasificación que estas tengan, no obstante los entrevistados no dominan cuál es su mercado objetivo o definen como tal a las medianas empresas, es decir que no están enfocados para dirigir sus esfuerzos. Aun así aplican técnicas de ventas como prospección, toque en frío y una empresa de basa en la experiencia del jefe de mercadeo y sus vendedores sin ahondar en la ejecución de técnicas para obtener ventas. (Ver anexo II, preguntas 18 – 19)

La retención de los clientes existentes cuanto se vencen los contratos está concentrada de un 80% a 90% de efectividad en conservarlos, siendo esta respuesta aceptable para los directores de cada organización, y lo realizan a través de persistencia en el seguimiento, la atención que reciben y por el servicio en general. Siendo uno de los aspectos fundamentales atender al cliente con prontitud, lo que lleva a pensar que la productividad en cada una de las áreas debe ser altamente efectiva. (Ver anexo II, preguntas 20 – 22)

11. Análisis interno de la empresa

Las personas entrevistadas coincidieron que todo la fuerza laboral brindar un servicio de excelente calidad a los clientes internos y externos, este punto es importante, para toda organización que tenga la visión de crecer ya que teniendo recurso humano satisfecho de trabajar en la empresa genera productividad, además sienten seguridad de que su trabajo es importante para la satisfacción de los clientes. Aquí es necesario aclarar que las encuestas dirigidas a los empleados un porcentaje dijo, que su trabajo no satisfacía al cliente, al referirse al puesto desempeñado se encuentra que estas personas fungen en puestos que no están atendiendo al cliente cara a cara, sino vía teléfono o correo electrónico, se requiere que la compañía muestre a sus colaboradores que en cualquier puesto donde se desempeñe su trabajo genera o no satisfacción y que es parte del servicio que se brinda. (Ver anexo II, preguntas 26 - 27)

Los entrevistados afirman que sus empleados conocen la misión, visión y objetivos de la organización, se considera que no manejan esta información ya que en el análisis de la respuestas de las preguntas de la 10 a la 12, se determinó que los gerentes que no utilizan o no existen estos elementos, desarrollados y divulgados a sus colaboradores de manera que estos los manejen. Es decir que en esta respuesta los gerentes estén infiriendo. (Ver anexo II, preguntas 28 – 29)

Todos los subordinados dominan sus funciones y responsabilidades lo que es imprescindible en toda compañía, no obstante solo la mitad de los entrevistados admiten tener un manual de funciones, este último es primordial para que cada quien en su puesto delimite su participación y responsabilidades en los procesos y no depender de otras personas para la toma de decisiones y que esto cree más apertura y flexibilidad en las funciones que se lleven a cabo día con día.

También consideran que el clima laboral está entre bueno y excelente, pero según los encuestados una de las incomodidades que perciben es que la toma de decisiones no es adecuada esto se determina que es a raíz de la falta de involucramiento y de manuales según se ha desarrollado en este mismo párrafo. Adicionalmente las alternativas para la mejora del clima laboral son; capacitaciones, mejorar procesos, comunicación, incrementar conocimientos, proporcionar más herramientas, compañerismo, trabajo en equipo, y reconocimiento de parte de la empresa ya que la mitad de ellas no reconocen el trabajo destacado de sus empleados, todos acuerdan que con la mejora de este, se vería directamente beneficiado el cliente. (Ver anexo II, preguntas 30 – 36)

VI. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

- Se obtuvo la colaboración total de la empresa del caso ilustrativo, permitiéndonos realizar la encuesta a todas las personas además de realizar la observación directa.
- El tema fue de fácil comprensión para la organización del caso ilustrativo y las demás empresas entrevistadas.
- En las visitas de campo realizadas el representante de Dicsasa nos brindó tiempo con los colaboradores para conocer un poco más de los procesos de la empresa.

Limitaciones

- Las entrevistas que se realizaron no fueron presenciales, ya que los representantes de las 5 empresas identificadas no contaban con tiempo disponible para atendernos, esto generó que no fue posible desarrollar cada pregunta. Afortunadamente el representante del caso ilustrativo sí nos atendió.
- Una de las 5 empresas contactadas para realizar la entrevista no accedió, por ello esta investigación contiene 5 entrevistas llenas adicionando la del caso ilustrativo

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después del análisis de los resultados de la investigación se pueden hacer las siguientes conclusiones:

Conclusiones

- 1) La productividad en las empresas del sector fotocopiadora se ve directamente relacionada con la satisfacción del cliente, volviéndose el incremento de ésta en una necesidad de cara al objetivo de incrementar la fidelización de su clientela con contrato, por consiguiente, es un aspecto que no puede descuidarse, sino al contrario debe focalizarse para lograr dicho objetivo.
- 2) El sector cuenta con mano de obra sumamente comprometida con el negocio, sin embargo las organizaciones muestran falencias o no poseen los elementos básicos de la empresa, como lo son la misión, visión, objetivos estratégicos, manuales de función, entre otras, impidiendo a las empresas regirse bajo objetivos definidos, generando confusión en los empleados con respecto a lo que se espera de su trabajo.
- 3) El talento humano con el que se cuenta no se potencializa adecuadamente por la falta de capacitación, restringiendo los resultados que se pueden obtener; se dificulta que los colaboradores se mantengan actualizados en lo que al aspecto tecnológico se refiere, por lo que se vuelve indispensable la inversión en un plan de capacitación, que permita tener una ventaja competitiva sobre las empresas más grandes del sector.
- 4) Pese a que las entidades en estudio por lo general no cuentan con una estructura organizativa propiamente dicha, cuentan con subordinados con deseos de crecer dentro de la empresa y hacer carrera, por lo que el diseño de un plan de carrera se vuelve necesario, considerando siempre la proporción del negocio y el alcance que puede llegar a tener, con miras a motivar al personal a desarrollarse profesionalmente.

Recomendaciones

- 1) Se recomienda emplear un modelo de calidad total en las empresas del sector en estudio, el cual permitirá incrementar la productividad de los colaboradores a través del empleo de herramientas administrativas, y pasar de una filosofía de trabajo empírica a una estructurada, lo que llevará a elevar la fidelización de la clientela bajo contrato, al recibir servicio de calidad superior.
- 2) Elaborar o actualizar manual de función de las diferentes áreas de la empresa, en la que se haga énfasis en el conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para que los colaboradores adquieran o refuercen dicho conocimiento, teniendo claro lo que el negocio espera de su trabajo.
- 3) Implementar un plan estructurado de capacitación para los colaboradores, con el objetivo de desarrollar el talento con el que cuentan, ya sea en aspectos tecnológicos y temas organizacionales como el trabajo en equipo y la mejora continua, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva ante las grandes empresas que pertenecen al sector.
- 4) Diseñar un plan de desarrollo de carrera, con el cual se le permita a los miembros de la organización contar con las herramientas y la motivación necesarias para crecer profesionalmente, para con ello elevar el perfil del personal.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN BASADO EN EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES.

I. OBJETIVO

General

Elaborar una alternativa de solución que permita proporcionar las herramientas por medio de las cuales se logre incrementar la productividad de las empresas dedicadas a la comercialización de equipos multifuncionales ubicados en el área metropolitana de San Salvador, a través del estudio del caso ilustrativo de la empresa DICSASA, S.A. de C.V.

II. JUSTIFICACIÓN

Una vez finalizado el análisis de la situación actual, se ha concluido con respecto a elementos importantes que merecen ser priorizados para lograr el objetivo principal del presente trabajo.

Si bien es cierto que en un principio el enfoque se centró en el desarrollo de un plan de calidad total, la realidad de estudio dejó al descubierto deficiencias paralelas dentro de las empresas del sector, las cuales no pueden ser excluidas de una alternativa de solución.

A través de la propuesta se pretende optimizar el desempeño de las organizaciones comprendidas en el sector antes mencionado y a través del desarrollo de una filosofía institucional, herramientas administrativas como descriptor de puesto y capacitación, además de una guía para la creación de un plan de carrera profesional.

Lo antes mencionado persigue el fin de beneficiar a la mano de obra involucrada en los procesos administrativos y operativos, con implementos y conocimiento que les permita desarrollar sus labores con eficiencia y con un plan de trabajo formal. Esto a su vez tendrá un efecto multiplicador directamente proporcional sobre la satisfacción que el cliente tendrá del servicio que reciba, derivando en el crecimiento sostenido.

III. PLAN PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Con relación al análisis de la situación actual identificada en el capítulo II se detectaron puntos principales de mejoras, y con el objetivo principal de incrementar la productividad se emplean herramientas administrativas, las cuales se detallan a continuación:

- 1) Filosofía institucional: al no contar con la guía principal, los empleados infieren en lo que se espera de ellos generando una necesidad de establecer los parámetros con los cuales se cuantifiquen los resultados y determinar si estos están acordes o no a lo que se espera, pero esto únicamente se logrará realizando comparación entre el deber ser y lo real y no con base a la subjetividad como actualmente se está realiza y de esta manera incrementar la productividad ya que cada supervisor, jefe o gerente tendrá un criterio para valorizar el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales.
- 2) Manual de descripción de puestos de trabajo: cada uno de los colaboradores conocen de manera verbal sus labores y responsabilidades, no obstante al momento de valorar la cantidad del trabajo de cada uno de estos y determinar la sub o sobre utilización del personal se vuelve complejo ya que no existe un documento elaborado para este fin, contando con este escrito se observará de manera precisa si el trabajador está siendo empleado correctamente para el mantenimiento e incremento del rendimiento.
- 3) Herramientas de calidad total: dicho enfoque contiene 5 herramientas de las cuales se emplearon dos de ellas, ya que las 3 restantes están enfocadas a empresas industriales y el caso del sector desarrollado en el presente trabajo de investigación son de prestación de servicios, no obstante es posible emplearlos en el enfoque técnico. Los mecanismos aplicados en dicha investigación son:

- Diagrama de flujo: en este se desarrollaron dos procesos con mayor importancia en las organizaciones de esta manera todos los involucrados sabrán el paso a seguir en determinado momento, incrementando la directamente en la eficiencia.
 - Hoja de chequeo: es trascendental el uso de dicha herramienta ya que las actividades de despacho de equipos para ser instalados en nuevo clientes y evaluación técnica, contiene una serie de elementos que deben ser cumplidos para la efectividad de estas tareas, la omisión de alguno de estos ocasionaría visitas adicionales y/o insatisfacción al cliente, disminuyendo de esta forma la productividad, algo no muy conveniente para la compañía.
- 4) Plan de capacitación: en este se plantea temas acorde a los datos obtenidos en la investigación de campo, por ejemplo el mejoramiento del clima laboral, cultura organizacional, gestión por valores, entre otros, todos estos tópicos enfocados en apoyo a los empleados y que estos cuenten con mayor conocimiento para desempeñar sus labores cotidianas y por consiguiente acrecentar el rendimiento y la mejora general de la empresa.
- 5) Plan de desarrollo de carrera: el crecimiento personal y profesional dentro de una organización es parte de las necesidades de los empleados, pero cuando no existe la motivación para el alcance de éste, las actividades se convierten en una obligación y no en la calidad y eficiencia que se necesita para ser mejores; con la implementación de este plan de desarrollo de carrera se pretende promover a la fuerza laboral y por medio de dicho esfuerzo impulsar el crecimiento de la productividad.

La asignación del responsable de este plan estará a cargo del gerente general, ya que este al conocer las habilidades y destrezas de sus mandos medios tendrá el criterio adecuado para la entrega, ya que por ser empresa pequeña no cuenta con un departamento dedicado a Recursos Humanos.

Por lo arriba mencionado a continuación se desarrolla cada uno de los 5 puntos:

A. Filosofía institucional

1. Importancia

En la actualidad las pequeñas empresas dedicadas a esta actividad económica no cuentan con Visión, Misión, Valores y objetivos, se consideran estos elementos fundamentales para que toda compañía y sus colaboradores conozcan la línea que se debe seguir para el incremento del rendimiento dentro de las mismas y en consecuencia para el personal que en ellas labora ya que no es posible determinar si se logró lo propuesto por la organización por la falta de un modelo para la comparación y la cuantificación del cumplimiento.

2. Elementos de la filosofía institucional

A continuación se presentan dichos componentes elaborados por el equipo de investigación:

a) Misión

Brindar el servicio de arrendamiento y venta de equipo multifuncional, que contribuya a las actividades de nuestros clientes, volviéndonos parte de su actividad y un socio estratégico, generando confianza en los servicios prestados.

b) Visión

Ser la empresa líder en el mercado en brindar servicio de arrendamiento y venta de equipo multifuncional, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de copiado e impresión de una manera eficiente.

c) Valores

» Ética

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales

» Responsabilidad

Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales. Promover el logro de los objetivos corporativos.

» Integridad

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

» Respeto

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

» Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

d) Objetivos

- 1) Ofrecer equipos multifuncionales de excelente calidad y que el cliente lo perciba
- 2) Brindar un servicio de atención de problemas técnicos, acortando los tiempos de espera actuales, por medio de visitas realizadas por especialistas.
- 3) Cuidar al cliente interno como al externo para crear sentido de pertenencia en ambos y se sientan parte de una organización dedicada a prestar el mejor servicio posible.

B. Manual de descripción de puestos de trabajo

1. Importancia

El objetivo principal es elaborar una guía de funciones fiable para ser aplicada a las empresas del sector en estudio, y de esta manera listar de una forma objetiva las responsabilidades de los empleados, utilizando la recopilación de datos para su estructuración, con el fin de proporcionar el conocimiento necesario al colaborador acerca de la expectativa que el negocio tiene de su labor, de esta manera incrementar la productividad de todos y cada una de las personas que se desempeñan dentro de la institución

2. Responsables

La responsabilidad de la implementación de este manual será asignada por el gerente general, no obstante se considera necesario determinar las jefaturas de cada departamento o sección para que sea este quien realice la implementación y el control del cumplimiento de este manual así como la generación de reportes de resultados para la gerencia y de esta forma asegurar el cumplimiento.

3. Descriptores de puestos

Se desarrolla a continuación el detalle de diez cargos, identificados como representativos dentro de una pequeña empresa dedicada a brindar servicios de copiado e impresión, los cuales son:

1. Gerente general
2. Contador
3. Jefe de Operaciones
4. Supervisor técnico
5. Auxiliar técnico
6. Encargado de logística
7. Gerente de ventas
8. Vendedor
9. Asistente administrativa
10. Recepcionista

a) Gerente General

DICSASA, S.A. DE C.V.**Formulario para análisis y descripción de puesto****1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**Título del Puesto: **Gerente General**

Número de personas en el puesto: Uno

Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Gerencia General

Sede o lugar de ubicación: Oficina Central, San Salvador

Denominación del puesto superior inmediato : Propietario

Objetivo del puesto de trabajo: Asegurar la rentabilidad de la empresa por medio de obtención de mayor cantidad de clientes cada mes y mantener los ya existentes.**2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO****Descripción principal:**

Dirigir a los empleados para cumplir con la atención de los clientes ya existentes en los tiempos adecuados y velar por que se logre una mayor cantidad de contratos nuevos.

3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL**Indicador clave de cumplimiento:**

- Aumento sostenido en los ingresos por renovaciones de contrato
- Administración efectiva de los costos
- Depuración y optimización de la cartera de cobros

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**Descripción de funciones diarias:**

- Analizar la cantidad de llamadas que se reciben y determinar si se han atendido todas y cada una de ellas con una solución óptima y en tiempo ofrecidos al cliente
- Evaluar el desempeño del gerente de ventas por medio del monitoreo de la cantidad de prospectos identificados y contratos realizados, así como también los montos en dólares de cada uno de estos.

Descripción de funciones periódicas:

- Promover el desarrollo de la empresa evaluando estrategias mensuales para incrementar el volumen de ventas presentadas por el gerente de ventas.
- Auditar que los inventarios de los suministros, repuestos y tóner este siendo abastecido correctamente y en tiempo

Descripción de funciones eventuales:

- Establecer alianzas comerciales con proveedores para el fortalecimiento de la marca
- Iniciar cambios para aumentar las ventas y mejorar la eficiencia de la organización cuando sea necesario, analizando e interpretando las preferencias de los clientes.

5. REQUISITOS**A. Educación formal:** Ingeniero Industrial, Lic. En Administración de Empresas o Lic. En Mercadeo.**B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:** Liderazgo**C. Edad:** De 30 años en adelante**D. Años de experiencia en puestos similares:** De 3 a 5 años**E. Experiencia en:** Puestos Similares dentro del mercado de equipos multifuncionales**F. Habilidades o destrezas requeridas:**

- Habilidad para tomar el control de situaciones difíciles y tomar decisiones de forma acertada y oportuna para los intereses de la empresa.
- Conocimientos de Leyes Mercantiles, Civiles y Laborales aplicables a las pequeñas empresas
- Conocimientos técnicos sobre equipos multifuncionales
- Conocimiento del mercado
- Conocimiento de programas utilitarios de Microsoft Office.
- Nivel de inglés avanzado.

G. Características personales requeridas:

- Responsable
- Competente
- Ético

H. Competencias requeridas :

- Liderazgo
- Excelentes Relaciones Interpersonales
- Ético
- Proactivo
- Enfocado a Resultados

6. RESPONSABILIDADES

A. Supervisión ejercida sobre : Gerente de ventas, Jefe de operaciones, Encargado de logística

B. Total de personas bajo supervisión : Doce personas

C. Supervisión recibida por parte de : Propietario

D. Poder de decisión ejercida sobre : Cantidad de repuestos requeridos, precios de productos para la venta y Estrategias de ventas.

E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora de Escritorio, Equipo de oficina y Celular.

F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto: No maneja dinero.

G. Responsable de administrar el proceso : Proceso de ventas, administrativo y operativo

H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto: Costos de Productos, planilla de empleados, estados financieros.

7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD

- Toma de decisiones
- Realizar promociones de venta con base a la estrategia definida en conjunto con el gerente del área.
- Resolver problemas de clientes que no pueden ser resueltos por el jefe de operaciones.

8. ESFUERZO MENTAL

Análisis e interpretación frecuente de precios, promociones, estrategias, efectividad de atención de llamadas

9. ESFUERZO FÍSICO

No requiere de ninguno

10. CONDICIONES AMBIENTALES

A. Iluminación: Buena

B. Ventilación: Buena

C. Temperatura: Buena

D. Polvo y suciedad: Buena

E. Humedad: Buena

G. Ruidos: Buena
11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES
Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia A. Químicos: 0% B. Físicos: 0% C. Biológicos: 0%
12. COMENTARIOS ADICIONALES
El trabajo se realiza un 100% en oficina.
13. AUTORIZACIONES:
Lic. _____ Jefe de inmediato o propietario

Elaborado por: Equipo de investigación

b) Contador

DICSASA, S.A. DE C.V.**Formulario para análisis y descripción de puesto****1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

Título del Puesto : **Contador**

Número de personas en el puesto : Uno

Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Gerencia General

Sede o lugar de ubicación : Oficina Central, San Salvador

Denominación del puesto superior inmediato : Gerente General

Objetivo del puesto de trabajo: Registrar las operaciones derivadas del funcionamiento de la empresa, a fin de contar con información veraz y oportuna, así como el cumplimiento de las normativas y leyes del país en lo que a materia contable y financiera se refiere.

2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO**Descripción principal:**

Conducir y supervisar el debido cumplimiento de la normativa contable en el registro de las operaciones cotidianas, con la finalidad de mantener actualizados los estados financieros de la empresa, y contar con resultados de ingresos y costos de la operación.

3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL**Indicador clave de cumplimiento:**

- Estados Financieros actualizados.
- Certificación de planillas para pago sueldos, de prestaciones sociales y de impuestos
- Informes de situación financiera mensual entregados en los primeros días del mes.
- Depuración de la cartera de cobros y gestión de recuperación de saldos adeudados por los clientes, labor realizada vía telefónica exclusivamente.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**Descripción de funciones diarias:**

- Revisar y asentar las ventas diarias, solicitando la documentación al departamento de logística para realizar el costeo y llevar el control del inventario físico
- Registrar las inasistencias del personal para tomar las acciones necesarias por las faltas injustificadas del personal.

Descripción de funciones periódicas:

- Preparar los estados de resultados y balances mensuales revisando la documentación diariamente, para ser discutidos con el Gerente general y el propietario
- Preparar las declaraciones tributarias y pago de prestaciones sociales de manera mensual, revisando los asientos de diario.

Descripción de funciones eventuales:

- Realizar el arqueo de caja chica sometiendo a revisión los gastos generados por medio de documentación que lo ampare ya sea créditos fiscales o facturas, para mantener los gastos siempre al mínimo y evitar sobre giros de estos.

5. REQUISITOS

A. Educación formal: Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública.

B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto: NIIF, NIC, leyes tributarias, mercantiles, laborales y PYMES.

C. Edad: De 30 años en adelante

D. Años de experiencia en puestos similares: Mínimo 4 años

E. Experiencia en: Puestos Similares dentro del mercado de ventas al por mayor y por menor.

F. Habilidades o destrezas requeridas:

- Conocimientos de las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Experiencia en manejo de paquetes contables y manejo de herramientas Windows / Office
- Conocimientos de Leyes Mercantiles, Civiles y Laborales aplicables a las pequeñas empresas

G. Características personales requeridas:

- Ordenado
- Competente
- Ético
- Proactivo

H. Competencias requeridas :

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Enfocado a Metas
- Enfocado a Resultados

6. RESPONSABILIDADES

A. Supervisión ejercida sobre: Auxiliar contable (eventual)

B. Total de personas bajo supervisión : Una

C. Supervisión recibida por parte de : Gerente general

D. Poder de decisión ejercida sobre: Estados financieros, planillas.

E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora de Escritorio, Equipo de oficina, Celular, Laptop, línea de teléfono.

F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero: Maneja dinero

G. Responsable de administrar el proceso: Proceso de administración.

H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto : Ventas del Día, estados financieros

I. Contactos del puesto :

* **Externos:** Contacto telefónico con clientes para cobros

* **Internos:** Comunicarse verbalmente con el Gerente general y encargado de logística

7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Toma de decisiones concernientes al ámbito contable

8. ESFUERZO MENTAL

Análisis e interpretación de estados financieros

9. ESFUERZO FÍSICO

No requiere ninguno

10. CONDICIONES AMBIENTALES

A. Iluminación: Buena

B. Ventilación: Buena

C. Temperatura: Buena

D. Polvo y suciedad: Buena

E. Humedad: Buena

G. Ruidos: Buena

11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES
Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia A. Químicos: 0% B. Físicos: 0% C. Biológicos: 0%
12. COMENTARIOS ADICIONALES
El trabajo se realiza un 100% en las oficina
13. AUTORIZACIONES:
Lic. _____ Gerente General

Elaborado por: Equipo de investigación

c) Jefe de operaciones

DICSASA, S.A. DE C.V. Formulario para análisis y descripción de puesto
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:
Título del Puesto : Jefe de operaciones Número de personas en el puesto : Uno Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Gerencia general Sede o lugar de ubicación : Oficina Central, San Salvador Denominación del puesto superior inmediato : Gerente general Objetivo del puesto de trabajo: Dirigir, organizar y controlar las actividades de la organización de acuerdo con las políticas generales, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos.
2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO
Descripción principal: Organizar, planificar, coordinar y ejecutar los planes, programas y procedimientos en su debido orden. Rentabilizar la prestación del servicio, y conducir el negocio en todos sus ámbitos.
3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL
Indicador clave de cumplimiento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abastecimiento de equipos, repuestos y suministros ▪ Controles volumen de equipos entregados ▪ Control de sugerencias de clientes
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
Descripción de funciones diarias:

- Determinar la programación de abastecimiento de equipos, suministros y repuestos, elaborando reportes diarios para conciliar los inventarios al final del día.

Descripción de funciones periódicas:

- Controlar el estado de operación de las instalaciones, maquinaria y equipos haciendo un chequeo de las mismas mensualmente para el efectivo funcionamiento de la empresa.

Descripción de funciones eventuales:

- Supervisar el control de los inventarios de productos sujeto al comportamiento de las ventas, para mantener existencias.
- Asegurar que al recibir los productos, realice ubicación rápida de estos y la atención pronta de los clientes internos y externos que los requieran.

5. REQUISITOS

A. Educación formal: Graduado o Egresado de Administración de Empresas o Mercadeo.

B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto: Ninguno

C. Edad: De 25 años en adelante

D. Años de experiencia en puestos similares: Mínimo 3 años

E. Experiencia en: Puestos Similares dentro del mercado de fotocopiadoras

F. Habilidades o destrezas requeridas:

- Conocimiento del funcionamiento del Sistema de Control de Inventarios.
- Experiencia en manejo de sistemas integrados y manejo de herramientas Windows / Office (Excel, Word y otros).
- Nivel de inglés intermedio.

G. Características personales requeridas:

- Responsable
- Competente
- Ético

H. Competencias requeridas :

- Facilidad para comunicar ideas y transmitir conocimientos
- Trabajo en Equipo
- Proactivo
- Enfocado a Resultados

6. RESPONSABILIDADES

A. Supervisión ejercida sobre: Encargado de logística, Gerente de Ventas, supervisor técnico.

B. Total de personas bajo supervisión : 10 personas

C. Supervisión recibida por parte de : Gerente general

D. Poder de decisión ejercida sobre: Requerimiento de personal, Atención al cliente

E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora de Escritorio, Equipo de oficina, Celular, Laptop.

F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto: No maneja dinero.

G. Responsable de administrar el proceso: Proceso de administración.

H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto: información general de clientes.

I. Contactos del puesto :

* **Externos:** Contacto telefónico y en persona con clientes y proveedores

* **Internos:** Comunicarse verbalmente con el Gerente general y con los empleados a su cargo

7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD

- Toma de decisiones

- Realizar Capacitaciones de Personal Oportunas
- Atender y Resolver problemas y sugerencias de los clientes

8. ESFUERZO MENTAL

Análisis del desempeño del personal del área técnica en los tiempos de respuesta ante los incidentes reportados por los clientes.

9. ESFUERZO FÍSICO

No requiere ningún esfuerzo físico.

10. CONDICIONES AMBIENTALES

A. Iluminación: Buena

B. Ventilación: Buena

C. Temperatura: Buena

D. Polvo y suciedad: Buena

E. Humedad: Buena

G. Ruidos: Buena

11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES

Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia

A. Químicos: 0%

B. Físicos: 0%

C. Biológicos: 0%

12. COMENTARIOS ADICIONALES

El trabajo se realiza un 80% en las oficinas centrales y un 20% visitas de campo.

13. AUTORIZACIONES:

Lic. _____
Gerente General

d) Supervisor técnico

DICSASA, S.A. DE C.V.**Formulario para análisis y descripción de puesto****1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**Título del Puesto: **Supervisor técnico**

Número de personas en el puesto : Uno

Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Jefe de operaciones

Sede o lugar de ubicación : San Salvador

Denominación del puesto superior inmediato : Jefe de operaciones

Objetivo del puesto de trabajo:

Administrar personal capacitado en la resolución de problemas técnicos, sobre equipos multifuncionales

2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO**Descripción principal:**

Asegurar la debida atención a clientes, en cuanto al requerimiento de atención a problemas técnicos de los equipos en contrato y sin contrato (empresas que compraron equipo y requieren de visitas ocasionales).

3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL**Indicador clave de cumplimiento:**

- Gestionar la solución problemas técnicos del cliente
- Cantidad de equipos preparados y entregados por el taller

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**Descripción de funciones diarias:**

- Asistir al jefe de operaciones en el control diario de los inventarios de los repuestos y suministros
- Atender y notificar al jefe de operaciones, en caso de existir queja o inconformidad de los clientes, compartiendo con ellos sus inquietudes para mejorar el servicio buscando la satisfacción del cliente.

Descripción de funciones eventuales:

- Revisar los pedidos de repuestos y suministros al momento de recibirlos, comparando lo solicitado con lo entregado para verificar que esté acorde con lo solicitado y firmar de recibido.
- Ingresar al sistema de inventarios los suministros después de recibirlos.
- Realizar inventarios totales mensualmente, comparando las existencias físicas con las reflejadas en el sistema, para tener control de las existencias de los productos.

5. REQUISITOS**A. Educación formal:** Graduado o egresado de la carrera de Ingeniería industrial o carreras afines**B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:** Control de inventarios**C. Edad:** De 25 a 45 años**D. Años de experiencia en puestos similares:** 3 años**E. Experiencia en:** Supervisión técnica**F. Habilidades o destrezas requeridas:**

- Conocimiento de liderazgo de personal.
- Conocimiento de programas de Microsoft office.

G. Características personales requeridas:

- Responsable
- Confiable

<p>H. Competencias requeridas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidad ▪ Servicio al cliente
<p>6. RESPONSABILIDADES</p>
<p>A. Supervisión ejercida sobre : auxiliares técnicos y encargado de logística</p> <p>B. Total de personas bajo supervisión : 8 personas</p> <p>C. Supervisión recibida por parte de : Jefe de operaciones</p> <p>D. Poder de decisión ejercida sobre : Compra de piezas para abastecimiento de inventario y de equipos tecnológicos</p> <p>E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora de escritorio, teléfono.</p> <p>F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero: No maneja dinero</p> <p>G. Responsable de administrar el proceso : Adquisición y control de repuestos y suministros</p> <p>H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto : Datos generales de clientes</p> <p>I. Contactos del puesto :</p> <p>* Externos: Clientes</p> <p>* Internos: Jefe de operaciones, encargado de logística y técnicos</p>
<p>7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> · Innovar como maximizar la atención de reclamos realizados por los clientes · Implementar controles dentro del taller
<p>8. ESFUERZO MENTAL</p> <p>Analizar el movimiento de inventarios para realizar los pedidos, generar ideas creativas para dar una buena imagen a los clientes, se encarga del manejo de incidentes en casos que no son de fácil solución</p>
<p>9. ESFUERZO FÍSICO</p> <p>Levantar fotocopiadoras</p>
<p>10. CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>A. Iluminación: Buena</p> <p>B. Ventilación: Buena</p> <p>C. Temperatura: Buena</p> <p>D. Polvo y suciedad: Buena</p> <p>E. Humedad: Buena</p> <p>G. Ruidos: Buena</p>
<p>11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES</p> <p>Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia</p> <p>A. Químicos: 10% inhalación de polvo de tóner o revelador</p> <p>B. Físicos: 5% por levantamiento de fotocopiadoras</p> <p>C. Biológicos: 0%</p>
<p>12. COMENTARIOS ADICIONALES</p> <p>El trabajo se realiza un 70% dentro de la empresa y un 30% visitas de campo.</p>
<p>13. AUTORIZACIONES:</p> <p>Lic. _____ Lic. _____</p> <p>Gerente General Jefe inmediato</p>

e) Auxiliar Técnico

DICSASA, S.A. DE C.V.**Formulario para análisis y descripción de puesto****1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

Título del Puesto: **Auxiliar Técnico**

Número de personas en el puesto : Siete

Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Jefe de operaciones

Sede o lugar de ubicación : San Salvador

Denominación del puesto superior inmediato : Supervisor técnico

Objetivo del puesto de trabajo:

Atención técnica a los equipos multifuncionales que estén comprendido en contrato o fuera de contrato (empresas que compraron equipo y requieren de visitas ocasionales)

2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO**Descripción principal:**

Asegurar la resolución de problemas técnicos de los equipos asignados para reparación o mantenimiento

3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL**Indicador clave de cumplimiento:**

- Solución de problemas técnicos
- Cantidad de equipos preparados dentro del taller

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**Descripción de funciones diarias:**

- Visita a clientes para la resolución de problemas técnicos en los equipos multifuncionales
- Entrega de historiales de servicio realizado en las instalaciones de los clientes

Descripción de funciones eventuales:

- Análisis de casos técnicos repetitivos y que incidan en la generación de visitas técnicas repetitivas
- Preparación de equipos en taller para ser enviados a nuevos clientes o ya existentes que por renovación o problemas constantes requieren cambio de equipo
- Ordenamiento de bodegas de equipos o de limpieza especializada en talleres

5. REQUISITOS

A. Educación formal: Bachiller industrial opción electrónica

B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto: Capacitación especializada en cada modelo de equipo

C. Edad: De 22 años en adelante

D. Años de experiencia en puestos similares: 2 años

E. Experiencia en: Trabajo técnico

F. Habilidades o destrezas requeridas:

- Manejo de herramientas para medir electricidad
- Conocimiento de programas de Microsoft office

G. Características personales requeridas:

- Responsable
- Confiable

H. Competencias requeridas :

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio al cliente ▪ Trabajo en equipo
6. RESPONSABILIDADES
<p>A. Supervisión ejercida sobre : Ninguna</p> <p>B. Total de personas bajo supervisión : Ninguna</p> <p>C. Supervisión recibida por parte de : Supervisor técnico</p> <p>D. Poder de decisión ejercida sobre : Requerimientos de piezas para la solución de problemas técnicos</p> <p>E. Equipos proporcionados para el puesto : Computadora de escritorio (colectivo), teléfono celular</p> <p>F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero: No maneja dinero</p> <p>G. Responsable de administrar el proceso : Atención y solución de llamadas</p> <p>H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto : Datos generales de clientes</p> <p>I. Contactos del puesto :</p> <p>* Externos: Clientes</p> <p>* Internos: Supervisor técnico</p>
7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención de llamadas con mayor rapidez ▪ Solución de problemas generados en los equipos con más agilidad
8. ESFUERZO MENTAL
Aplicación de conocimiento especializado para la reparación y mantenimiento de equipos multifuncionales
9. ESFUERZO FÍSICO
Levantar fotocopiadoras
10. CONDICIONES AMBIENTALES
<p>A. Iluminación: Buena</p> <p>B. Ventilación: Buena</p> <p>C. Temperatura: Buena</p> <p>D. Polvo y suciedad: suciedad en las manos por tóner, revelador o grasa utilizados en los equipos</p> <p>E. Humedad: Buena</p> <p>G. Ruidos: Utilización de aspiradoras industriales</p>
11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES
<p>Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia</p> <p>A. Químicos: 10% inhalación de polvo de tóner o revelador</p> <p>B. Físicos: 5% por levantamiento de fotocopiadoras</p> <p>C. Biológicos: 0%</p>
12. COMENTARIOS ADICIONALES
El trabajo se realiza un 10% dentro de la empresa y un 90% visitas de campo.
13. AUTORIZACIONES:
<p>Lic. _____ Lic. _____</p> <p>Gerente General Jefe inmediato</p>

f) Encargado de Logística

DICSASA, S.A. DE C.V.**Formulario para análisis y descripción de puesto****1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**Título del Puesto: **Encargado de logística**

Número de personas en el puesto : Uno

Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Jefe de operaciones

Sede o lugar de ubicación : San Salvador

Denominación del puesto superior inmediato : Jefe de operaciones

Objetivo del puesto de trabajo:

Verificar el funcionamiento eficiente de las labores realizadas dentro de la organización con respecto a la atención al cliente

2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO**Descripción principal:**

Supervisar las operaciones realizadas por los auxiliares técnicos, vigilar la actividad realizada dentro de los talleres.

3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL**Indicador clave de cumplimiento:**

- Cantidad de máquinas preparadas sin fallas técnicas
- Volumen de Visitas realizadas satisfactoriamente

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**Descripción de funciones diarias:**

- Programación de rutas de visitas técnicas, según la cantidad de llamadas recibidas y las entrega de repuestos o suministros necesarios para la reparación de los equipos
- Preparación de ruta de mensajería y elaboración de factura, control de las mismas y supervisión de efectividad, control de documentos que se entregaran a contabilidad

Descripción de funciones eventuales:

- Elaborar la solicitud de suministros según los requerimientos de los auxiliares técnicos, verificando la existencia de inventarios para proceder a realizar pedido.

5. REQUISITOS**A. Educación formal:** Estudiante Universitario a nivel de segundo año en administración de empresas o carreras afines**B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:** Ninguno**C. Edad:** De 25 años en adelante**D. Años de experiencia en puestos similares:** 3 años**E. Experiencia en:** Supervisor de personal**F. Habilidades o destrezas requeridas:**

- Conocimientos de Sistemas de control de inventarios
- Conocimiento de programas de Microsoft office.

G. Características personales requeridas:

- Responsable
- Confiable
- Ético

H. Competencias requeridas : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio al cliente ▪ Proactivo
6. RESPONSABILIDADES
A. Supervisión ejercida sobre : auxiliares técnicos y recepcionista B. Total de personas bajo supervisión : Ocho C. Supervisión recibida por parte de : Jefe de operaciones D. Poder de decisión ejercida sobre : Asignación de rutas a los auxiliares técnicos E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora de escritorio, teléfono F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero: efectivo de la caja chica, ya que es la persona encargada de la asignación de viáticos para realizar visitas técnicas G. Responsable de administrar el proceso : Atención de reclamos generados por los clientes H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto: Información general del cliente, costo de productos I. Contactos del puesto : * Externos: Cliente externo * Internos: Comunicación verbalmente con jefe de operaciones y auxiliares técnicos
7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar acciones para atender eficientemente al cliente ▪ Resolver problemas de clientes.
8. ESFUERZO MENTAL
Generar ideas creativas para dar una buena imagen a los clientes.
9. ESFUERZO FÍSICO
Ninguno
10. CONDICIONES AMBIENTALES
A. Iluminación: Buena B. Ventilación: Buena C. Temperatura: Buena D. Polvo y suciedad: Buena E. Humedad: Buena G. Ruidos: Buena
11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES
Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia A. Químicos: 0% B. Físicos: 0% C. Biológicos: 0%
12. COMENTARIOS ADICIONALES
El trabajo se realiza un 100% dentro de la oficina
13. AUTORIZACIONES:
Lic. _____ Lic. _____ Gerente General Jefe Inmediato

g) Gerente de ventas

DICSASA, S.A. DE C.V.	
Formulario para análisis y descripción de puesto	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
<p>Título del Puesto : Gerente de ventas Número de personas en el puesto : Uno Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Gerencia general Sede o lugar de ubicación : Oficina Central, San Salvador Denominación del puesto superior inmediato : Gerente general Objetivo del puesto de trabajo: Dirigir, organizar y controlar las actividades con referencia a las ventas y contratación de arrendamiento como también asegurar la satisfacción de los clientes.</p>	
2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Descripción principal: Organizar, planificar, coordinar y ejecutar los planes de ventas y cumplir con las metas individuales de los vendedores y de la meta global del grupo</p>	
3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	
<p>Indicador clave de cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de metas individuales y global ▪ Control de vendedores a su cargo así como también las visitas a realizar ▪ Seguimiento de cuentas en prospección 	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<p>Descripción de funciones diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la carga laboral que tiene cada vendedor y hacer cumplir la meta individual y cantidad de llamadas y de visitas a realizar a los clientes potenciales ▪ Realizar visitas de seguimiento a clientes potenciales como a los ya existentes para asegurar la satisfacción de los mismos. <p>Descripción de funciones periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la calidad de la base de datos utilizada y la efectividad de la misma. ▪ Identificar mejores estrategias en la prestación del servicio por medio de los comentarios realizados por los clientes y de esta manera tener una ventaja competitiva <p>Descripción de funciones eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorar la calidad del trabajo de cada vendedor y determinar si procede o no una remoción de esa persona ▪ Realizar procesos de reclutamiento de nuevos vendedores que se incorporen a la compañía para elevar la cantidad de clientes con contrato 	
5. REQUISITOS	
<p>A. Educación formal: Graduado o Egresado de la carrera de mercadeo o afines B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto: Ninguno C. Edad: De 25 años en adelante D. Años de experiencia en puestos similares: Mínimo 3 años E. Experiencia en: Puestos Similares dentro del mercado de fotocopiadoras</p>	

<p>F. Habilidades o destrezas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en manejo de sistemas integrados y manejo de herramientas Windows / Office (Excel, Word) ▪ Negociación efectiva <p>G. Características personales requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Honesto ▪ Comprometido ▪ Ético <p>H. Competencias requeridas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidad para comunicar ideas y transmitir conocimientos ▪ Trabajo en Equipo ▪ Proactivo ▪ Enfocado a Resultados
<p>6. RESPONSABILIDADES</p> <p>A. Supervisión ejercida sobre: Vendedores</p> <p>B. Total de personas bajo supervisión : 5 personas</p> <p>C. Supervisión recibida por parte de : Gerente general</p> <p>D. Poder de decisión ejercida sobre: Requerimiento de personal, Salario de vendedores y proyección de ventas.</p> <p>E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora de Escritorio, Equipo de oficina, Celular, Laptop.</p> <p>F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto: No maneja dinero.</p> <p>G. Responsable de administrar el proceso : Ventas</p> <p>H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto : Datos generales de clientes en contrato</p> <p>I. Contactos del puesto :</p> <p>* Externos: Contacto telefónico y en persona con clientes</p> <p>* Internos: Comunicarse verbalmente con el Gerente general y vendedores</p>
<p>7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Realizar Capacitaciones de Personal Oportunas ▪ Atender y Resolver problemas y sugerencias de los clientes
<p>8. ESFUERZO MENTAL</p> <p>Análisis e interpretación frecuente de los resultados de ventas.</p>
<p>9. ESFUERZO FÍSICO</p> <p>No requiere ningún esfuerzo físico.</p>
<p>10. CONDICIONES AMBIENTALES</p> <p>A. Iluminación: Buena</p> <p>B. Ventilación: Buena</p> <p>C. Temperatura: Buena</p> <p>D. Polvo y suciedad: Buena</p> <p>E. Humedad: Buena</p> <p>G. Ruidos: Buena</p>

11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES	
Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia	
A. Químicos: 0%	
B. Físicos: 0%	
C. Biológicos: 0%	
12. COMENTARIOS ADICIONALES	
El trabajo se realiza un 50% en las oficinas centrales y un 50% visitas de campo.	
13. AUTORIZACIONES:	
Lic. _____ Gerente General	Lic. _____ Jefe Inmediato

Elaborado por: Equipo de investigación

h) Vendedor

DICSASA, S.A. DE C.V.	
Formulario para análisis y descripción	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Título del Puesto : Vendedor	
Número de personas en el puesto : Cinco	
Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Gerencia de ventas	
Sede o lugar de ubicación : Oficina Central, San Salvador	
Denominación del puesto superior inmediato : Gerente de ventas	
Objetivo del puesto de trabajo: Realizar la búsqueda de clientes potenciales y ofrecer los servicios que se prestan para realizar contrataciones nuevas.	
2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO	
Descripción principal:	
Realizar llamadas de toque en frío para ofrecer los servicios y realizar nuevos contratos	
3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	
Indicador clave de cumplimiento:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de meta ▪ Cantidad de cuentas nuevas contactadas ▪ Cantidad de visitas realizadas a nuevos prospectos 	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
Descripción de funciones diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar llamadas a prospectos nuevos y así identificar los clientes potenciales ▪ Elaboración de ofertas y envío de las mismas, explicación de cada uno de ellas · Visitas de campo 	
Descripción de funciones periódicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de contratos 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación de base de datos para realizar llamadas
Descripción de funciones eventuales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitarse sobre modelos nuevos lanzados al mercado ▪ Resolución de problemas críticos con clientes asignados en su cartera
5. REQUISITOS
<p>A. Educación formal: Bachillerato comercial</p> <p>B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto: Habilidades de negociación</p> <p>C. Edad: De 25 años en adelante</p> <p>D. Años de experiencia en puestos similares: Mínimo 3 años</p> <p>E. Experiencia en: Puestos similares</p> <p>F. Habilidades o destrezas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del funcionamiento del sistema de control de clientes ▪ Experiencia en manejo de sistemas integrados y manejo de herramientas Windows / Office (Excel, Word y otros). ▪ Manejo de equipos como fotocopidora o impresora (para promocionar o uso en la oficina) <p>G. Características personales requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integro ▪ Comprometido ▪ Ético <p>H. Competencias requeridas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en Equipo ▪ Proactivo ▪ Enfocado a Resultados
6. RESPONSABILIDADES
<p>A. Supervisión ejercida sobre: Ninguno</p> <p>B. Total de personas bajo supervisión : Ninguno</p> <p>C. Supervisión recibida por parte de : Gerente de ventas</p> <p>D. Poder de decisión ejercida sobre : Ninguno</p> <p>E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora de Escritorio, Equipo de oficina, Celular, Laptop.</p> <p>F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto: No maneja dinero.</p> <p>G. Responsable de administrar el proceso : Ofertas a clientes sobre productos o servicios</p> <p>H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto : Clientes en contrato</p> <p>I. Contactos del puesto :</p> <p>* Externos: Contacto telefónico y en persona con clientes</p> <p>* Internos: Comunicarse verbalmente con el Gerente de ventas</p>
7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la necesidad del cliente ▪ Evaluar opción de cotización y equipos ▪ Atender los requerimientos de los clientes potenciales y los existentes
8. ESFUERZO MENTAL
Análisis e interpretación de las ofertas realizadas y que no han contratado
9. ESFUERZO FÍSICO
No requiere ningún esfuerzo físico.

10. CONDICIONES AMBIENTALES
A. Iluminación: Buena B. Ventilación: Buena C. Temperatura: Buena D. Polvo y suciedad: Buena E. Humedad: Buena G. Ruidos: Buena
11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES
Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia A. Químicos: 0% B. Físicos: 0% C. Biológicos: 0%
12. COMENTARIOS ADICIONALES
El trabajo se realiza un 50% en las oficinas centrales y un 50% visitas de campo.
13. AUTORIZACIONES:
Lic. _____ Lic. _____ Gerente General Jefe Inmediato

Elaborado por: Equipo de investigación

i) Asistente administrativa

DICSASA, S.A. DE C.V.	
Formulario para análisis y descripción de puesto	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
<p>Título del Puesto: Asistente Administrativa Número de personas en el puesto : Uno Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Gerencia general Sede o lugar de ubicación : San Salvador Denominación del puesto superior inmediato : Jefe de operaciones Objetivo del puesto de trabajo: Elaborar facturas, elaboración de correspondencia y preparación de entrega de documentos fiscales y proceso en el sistema de historiales técnicos</p>	
2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Descripción principal: Elaborar comprobantes fiscales para justificar la venta del servicio de arrendamiento o venta de piezas o de equipos multifuncionales, procesar los historiales de servicio técnico.</p>	
3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL	
<p>Indicador clave de cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de facturas emitidas ▪ Cantidad de historiales procesados ▪ Entrega de documentación fiscal al día 	
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<p>Descripción de funciones diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar a diario facturas de consumidor final, comprobante de crédito fiscal y / o facturas de exportación derivadas de la venta de productos, y de las cuotas de arrendamiento, ya sea manual o electrónicamente, para llevar el control de la emisión de las mismas, además de emitir las notas de remisión y de requisición. ▪ Realizar a diario la cuadratura de facturas al cierre, comparando las ventas con las facturas y créditos emitidos, para cuadrar la emisión y creación de facturas y créditos fiscales. ▪ Entregar diariamente la documentación al Contador al finalizar del día, esto se hará personalmente, para llevar el control contable de las ventas diarias <p>Descripción de funciones eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear en el momento que sea necesario en el sistema los nuevos contribuyentes para emitir facturas de consumidor final, comprobante de crédito fiscal y / o facturas de exportación, todo esto a través del ordenador, para anexar nuevos contribuyentes a la base de datos del sistema. 	
5. REQUISITOS	
<p>A. Educación formal: Bachillerato en cualquier especialidad. B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto: Ninguno C. Edad: De 20 años en adelante D. Años de experiencia en puestos similares: Mínima de 1 año E. Experiencia en: Ninguno F. Habilidades o destrezas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de programas utilitarios de Microsoft Office. ▪ Conocimiento en la emisión y creación de créditos fiscales. <p>G. Características personales requeridas:</p>	

- Responsable
- Eficiente
- Honesto

H. Competencias requeridas :

- Honestidad comprobable y avalada
- Excelente presentación
- Proactivo

6. RESPONSABILIDADES

A. Supervisión ejercida sobre : Ninguno

B. Total de personas bajo supervisión : Ninguno

C. Supervisión recibida por parte de : Encargado de logística

D. Poder de decisión ejercida sobre : Ninguno

E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora, teléfono

F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero: Caja Chica

G. Responsable de administrar el proceso: Facturación

H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto : Costos de Productos

I. Contactos del puesto :

* **Externos:** Vía teléfono con clientes

* **Internos:** Comunicarse verbalmente con el encargado de logística

7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD

- Limpieza y orden en área de trabajo.
- Resolver problemas de clientes.

8. ESFUERZO MENTAL

Constantemente debe llevar facturaciones de uno o más clientes de manera simultánea.

9. ESFUERZO FÍSICO

Ninguno

10. CONDICIONES AMBIENTALES

A. Iluminación: Buena

B. Ventilación: Buena

C. Temperatura: Buena

D. Polvo y suciedad: Bueno

E. Humedad: Bueno

G. Ruidos: Bueno

11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES

Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia

A. Químicos: 0%

B. Físicos: 0%

C. Biológicos: 0%

12. COMENTARIOS ADICIONALES

El trabajo se realiza un 100% en oficina

13. AUTORIZACIONES:

Lic. _____
Gerente General

Lic. _____
Jefe Inmediato

j) **Recepcionista****DICSASA, S.A. DE C.V.****Formulario para análisis y descripción de puesto****1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**Título del Puesto: **Recepcionista**

Número de personas en el puesto : Dos

Gerencia, departamento, sección o unidad a la que pertenece: Gerencia general

Sede o lugar de ubicación : San Salvador

Denominación del puesto superior inmediato : Jefe de operaciones

Objetivo del puesto de trabajo: Atención de llamadas, elaboración de correspondencia, atención al cliente que visita la empresa, colaboración de proceso de historiales de visitas.**2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO****Descripción principal:**

Atención adecuada de llamadas de clientes, informar al encargado de logística para que este pueda programar y atender al cliente que visita la organización.

3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL**Indicador clave de cumplimiento:**

- Cantidad de llamadas recibidas
- Cantidad de correspondencia elaborada

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**Descripción de funciones diarias:**

- Atención de llamadas adecuadamente para que el cliente perciba una óptima atención y el seguimiento de la misma desde que se recibe la llamada hasta que es programada en la ruta técnica diaria
- Recepción de documentos generados interna y externamente para la entrega pronta, así como los llevados por el mensajero como facturas, quedan, contratos, entre otros

Descripción de funciones eventuales:

- Emisión de quedan y entrega de cheques.
- Evaluar la efectividad de las entregas de documentación fiscal y por consiguiente proceso de los quedan emitidos por el cliente.

5. REQUISITOS**A. Educación formal:** Bachillerato opción secretariado**B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:** Ninguno**C. Edad:** De 20 años en adelante**D. Años de experiencia en puestos similares:** Mínima de 2 años**E. Experiencia en:** Ninguna**F. Habilidades o destrezas requeridas:**

- Conocimiento de programas utilitarios de Microsoft Office.
- Experiencia en emisión de créditos fiscales.

G. Características personales requeridas:

- Responsable
- Eficiente
- Honesto

H. Competencias requeridas : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidad ▪ Excelente presentación ▪ Ético
6. RESPONSABILIDADES
A. Supervisión ejercida sobre : Ninguno B. Total de personas bajo supervisión : Ninguno C. Supervisión recibida por parte de : Asistente administrativa D. Poder de decisión ejercida sobre : Ninguno E. Equipos proporcionados para el puesto: Computadora conmutador F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero: Cheques G. Responsable de administrar el proceso: Ninguna H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto : Costos de productos I. Contactos del puesto : * Externos: Vía teléfono con clientes * Internos: Comunicarse verbalmente con el encargado de logística y asistente administrativa
7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpieza y orden en área de trabajo. ▪ Resolver problemas de clientes.
8. ESFUERZO MENTAL
Habilidad en tomar más de una llamada a la vez y tomar nota eficientemente
9. ESFUERZO FÍSICO
Ninguno
10. CONDICIONES AMBIENTALES
A. Iluminación: Buena B. Ventilación: Buena C. Temperatura: Buena D. Polvo y suciedad: Bueno E. Humedad: Bueno G. Ruidos: Bueno
11. RIESGOS DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES
Tipo de factores: Probabilidad de ocurrencia A. Químicos: 0% B. Físicos: 0% C. Biológicos: 0%
12. COMENTARIOS ADICIONALES
El trabajo se realiza un 100% en oficina
13. AUTORIZACIONES:
Lic. _____ Lic. _____ Gerente General Jefe Inmediato

C. Herramientas de calidad total

1. Importancia

Se presenta a continuación los elementos de sistema de gestión de calidad, por medio del cual las organizaciones cubran las expectativas y requerimientos de los clientes, empleados, accionistas y utilizando los recursos de los que se disponen con el objetivo principal de incrementar la productividad de las organizaciones ya que si bien es cierto existen procesos que están siendo utilizados pero estos no están definidos de forma específica y clara provocando que se tomen decisiones arbitrarias y esto genera lentitud en las labores y tiempos de espera prolongados de los clientes internos y externos.

2. Aplicación de herramientas

a) Diagrama de flujo

Se representan gráficamente dos de los procesos principales dentro de las empresas dedicadas a la comercialización de multifuncionales.

En cada uno de las representaciones se espera que los colaboradores tengan una guía de referencia de pasos a seguir para el desempeño de sus actividades y evitar la toma de decisiones arbitrarias o que no se tome en cuenta algún paso del proceso y esto sea la razón que propicie que se comenten errores.

El formato de los siguientes diagramas será vertical ya que la secuencia de las operaciones, estará dispuesta de arriba hacia abajo en una lista ordenada de las operaciones de los procesos.

Utilización:

- El primero lo emplearan: Encargado de logística, técnicos, asistente administrativo y recepcionista. El Jefe de operaciones será el responsable de ejecutar y controlar el proceso

- El segundo lo emplearan: Gerente de ventas, vendedor, encargado de logística. Los responsables serán dos ya que en este proceso son dos departamentos los que se interrelacionan para llegar al objetivo, es este caso sería el gerente general en el ámbito de controlar al personal de ventas y el jefe de operaciones en el caso de encargado de logística.

Diagrama de flujo de proceso de atención de problemas técnicos

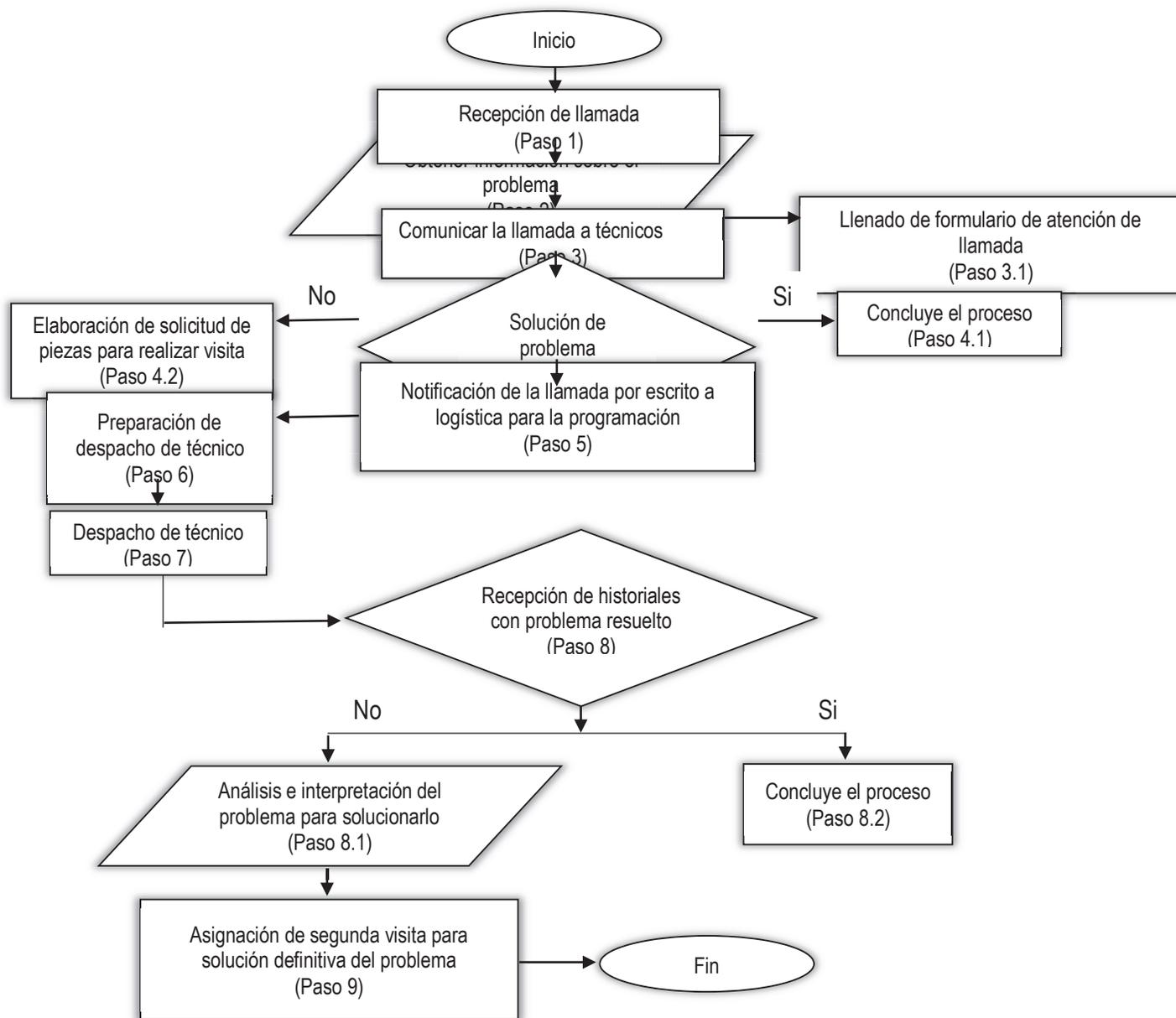
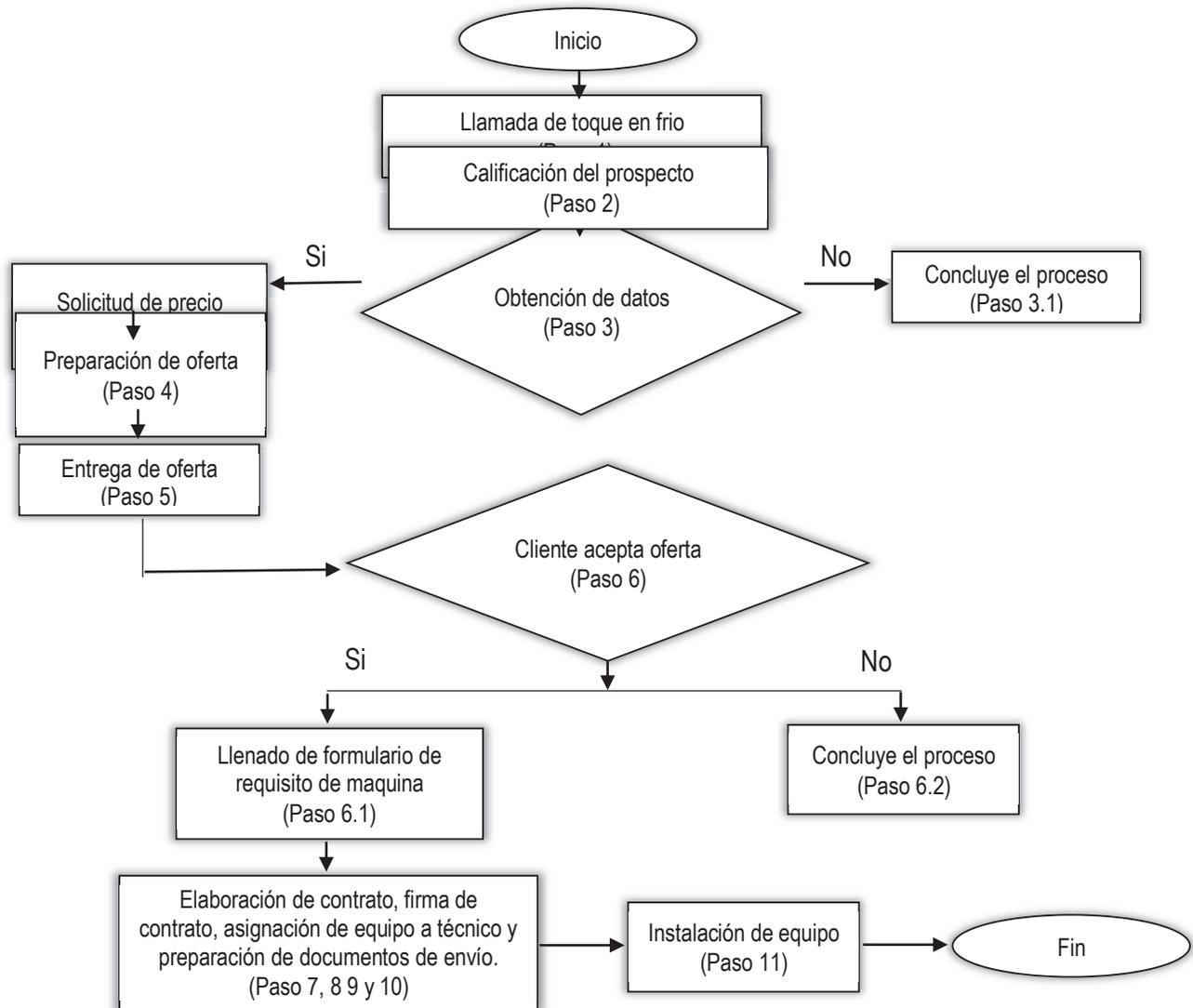


Diagrama de flujo de proceso de ventas



b) Cursograma

En el caso específico de la organización y la naturaleza de la misma se determinó no elaborar este elemento de la calidad total ya que describe el flujo de información, sus procesos, sistemas administrativos y de control, de una manera mucho más específica que el diagrama de flujo, incluye además la descripción paso a paso de una determinada tarea, y en el caso de la compañía los colaboradores realizan trabajo administrativo el cual las tareas más básicas ya son parte del nivel de conocimiento que estos deben de tener, por ejemplo el proceso de abrir un archivo, imprimirlo o guardarlo.

c) Hoja de chequeo

Se han determinado 2 procesos donde es necesario confirmar que todos los elementos se hayan tomado en cuenta para la realización de este de manera adecuada:

Cuadro No. 4. Despacho de equipo para ser instalado en instalaciones de nuevo cliente

N.	Nombre de requisito	Si	No
1	Equipo		
2	Reporte de trabajo de taller completamente lleno		
3	Reporte de pruebas realizadas satisfactoriamente		
4	Cable de poder		
5	Cable de conexión de red o paralelo		
6	Tóner en equipo		
7	Tóner de reserva		
8	Hoja de requisición de equipo		
9	Evaluación técnica realizada en las instalaciones del cliente		
10	Dispositivo USB con drivers de instalación		
11	Contrato firmado		
12	Pagare firmado		
13	Nota de remisión de equipo y tóner de reserva		
14	Factura de primera cuota		
15	Formulario de historial vacío		

Fuente: Equipo de trabajo

Cuadro No 5. Evaluación Técnica para realizar instalación de equipo

DICSASA, S.A. DE C.V.

Evaluación Técnica

Cliente	Técnico		Fecha	
Condición	Cantidad	Requiere		Observación
		Si	No	
Generales				
cuantas pc se configuraran				
cantidad de usuarios a color				
cantidad de usuarios a negro				
sistema operativo				
Vista				
MAC				
otros				
Ubicación de equipo				
Distancia de la red de datos				
Aplicaciones				
Reporte de copias e impresiones				
Instalaciones RED				
IP				
PC tiene permiso de administración				
Responsable de la red interno o externo				
Copiado				
Códigos de copias				
Plantillas actuales				
DUI (%)				
NIT (%)				
Otros				
Plantilla a sugerir				
DUI				
NIT				
Copias personalizadas				
Impresión				
Códigos de usuarios				
Impresión privada				
Programas específicos				

Fuente: Equipo de trabajo

D. Plan de capacitación de refuerzo organizacional

1. Justificación

El recurso más importante en cualquier organización es el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, siendo la conducta y rendimiento de los individuos una influencia directa en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

La motivación y el trabajo en equipo, son los pilares fundamentales en los que las compañías exitosas sustentan sus logros. Estos dos elementos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les brinden diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o dificulta el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Tales aspectos conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como parte fundamental para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las empresas, direccionado a la optimización de los servicios de comercialización y soporte de equipos multifuncionales.

En tal sentido se plantea el presente plan de capacitación anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente y la actualización o adquisición de conocimiento técnico según aplique.

2. Objetivos del plan de capacitación

a) Objetivo General

- ✓ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado, modificando actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.

3. Presentación

El plan de capacitación y desarrollo constituirá un instrumento que determinará las prioridades de conocimiento de los colaboradores de la empresa DICSASA, S.A. DE C.V. (caso ilustrativo).

Al haber realizado el diagnóstico de la situación actual del sector en estudio, se determinó la necesidad de capacitar al personal, y al ser este un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, se buscará que adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades

específicas relativas al trabajo, y modificar sus actitudes frente a aspectos de la compañía, el puesto o el ambiente laboral.

La propuesta incluye al total de los subordinados que integran al negocio, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de las sugerencias directas y consolidadas en el diagnóstico de la situación actual, desarrollado en el capítulo anterior.

Se espera que las actividades que se proponga programar cumplan con los objetivos establecidos y fortalezcan las deficiencias identificadas.

a) Temas de capacitación

✓ Sistema institucional

- Cultura organizacional
- Gestión del cambio
- Coaching (habilidad de instruir a una persona para el logro de una (s) meta (s))

✓ Imagen institucional

- Calidad Total aplicada a procesos operativos
- Mejoramiento del clima laboral

4. Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos

a) Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en las pequeñas empresas que conforman el sector fotocopista, ya que por el tipo de temática a desarrollar y por las deficiencias detectadas, es ideal que se realice en forma general.

b) Fines del plan de capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficiencia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ❖ Incrementar el nivel de rendimiento de la fuerza laboral y, con ello, al mejoramiento del desempeño y rendimiento de la empresa.
- ❖ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ❖ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ❖ Generar conductas positivas y mejoras en el clima organizacional, la productividad y la calidad, y con ello, a elevar la motivación laboral.
- ❖ Promover la salud física y mental que ayude a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleve a actitudes y comportamientos más estables.
- ❖ Mantener al empleado al día con los avances tecnológicos en el sector de los multifuncionales, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de conocimiento en la mano de obra.

c) Modalidades de capacitación

Los tipos de capacitación enunciados y que se propone llevar a cabo son los siguientes:

- » **Formativa:** para impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación a los aspectos generales de la empresa y los objetivos estratégicos de

la misma. Además se incluirán temáticas como el mejoramiento del clima laboral y manejo y resolución de problemas

- » **De actualización:** ya que se orientará a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances tecnológicos en lo que mantenimiento y reparación de equipos multifuncionales se refiere, además de conocer los nuevos modelos de equipos que se encuentren en el mercado.
- » **De complemento,** se enfocará en reforzar la formación de los colaboradores que manejan solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

d) Recursos

- » **Humanos:** lo conformaran los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, psicólogos, técnicos especializados, entre otros.
- » **Materiales:**
 - Infraestructura: las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la empresa contratada para brindar la capacitación.
 - Mobiliario, equipo y otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rota folio, equipo multimedia y ventilación adecuada.
 - Documentos técnico – educativo: entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

e) Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

f) Presupuesto de gastos de implementación

Para llevar a cabo el presente plan de capacitación, se ha solicitado a diferentes empresas especializadas las cotizaciones respectivas, para que sea la gerencia de la empresa la que decida que opción elegir, de acuerdo a la planeación del negocio.

- ✓ Como primera alternativa, se recomienda que la empresa haga uso de los recursos asignados por INSAFORP en materia de capacitación, a los cuales tienen acceso a raíz de las cotizaciones que cancela de manera mensual, y permitiría que la empresa (según aplique) no incurra en gasto alguno, o tenga un costo mínimo, logrando satisfacer las necesidades de conocimiento identificadas.
- ✓ La segunda alternativa, al no recibir apoyo estatal para la ejecución del plan de capacitación, el negocio podría hacer la inversión en su personal por medio de la contratación de una empresa consultora, que se encargue de la logística y desarrollo de la misma. En el siguiente cuadro se presenta un detalle de gastos a considerar para la realización de cinco capacitaciones de refuerzo organizacional:

Cuadro No. 1. Presupuesto de Capacitaciones DICSASA, S.A. de C.V.

TEMA CAPACITACION	GRUPO	MES				
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	TOTAL
Cultura organizacional	1	\$284.00				\$852.00
	2	\$284.00				
	3	\$284.00				
Servicio al cliente	2	\$284.00				\$852.00
	1		\$284.00			
	3		\$284.00			
Coaching	1		\$284.00			\$852.00
	3		\$284.00			
	2			\$284.00		
Calidad Total aplicada a procesos operativos	2			\$284.00		\$852.00
	3			\$284.00		
	1			\$284.00		

Mejoramiento del clima laboral	1				\$284.00	\$852.00
	2				\$284.00	
	3				\$284.00	
TOTAL		\$ 1,136.00	\$ 1,136.00	\$ 1,136.00	\$ 852.00	\$ 4,260.00

Fuente: Equipo de trabajo

g) Cronograma de capacitaciones

Consideraciones:

- 1) Cada tema a cubrir tendrá una duración de 8 horas y será impartida los primeros dos días lunes de cada mes durante todo el día. La segregación en grupos responde a que el negocio no cesará operaciones durante dicho periodo. La composición y la cantidad de personas queda a discreción de la gerencia, pero deberá permitir que el negocio y la atención a los clientes no se vea afectada.
- 2) La duración del plan (4 meses) se debe a que se infiere que la empresa no tiene presupuestado realizar una inversión de esta magnitud, por lo que al cubrir un tema por mes se le da margen a la empresa para cubrir la necesidad de capacitación.

Cuadro No. 2 Cronograma de Capacitaciones

Tema capacitación	Grupo	Mes			
		Enero	Febrero	Marzo.	Abril.
Cultura organizacional	1				
	2				
	3				
Gestión del cambio	2				
	1				
	3				
Coaching	1				
	3				
	2				
Calidad Total aplicada a procesos operativos	2				
	3				
	1				

Mejoramiento del clima laboral	1				
	2				
	3				

Fuente: Equipo de trabajo

E. Plan de desarrollo de carrera propuesto

Propuesta de plan de carrera para empresas dedicadas a la comercialización de equipos multifuncionales en el área metropolitana de San Salvador

1. Importancia

Dentro del sector en estudio, las empresas por lo general no poseen de manera formal un área de recursos humanos que implemente un sistema a largo plazo que comprenda el desarrollo de los colaboradores, generando en estos un sentimiento de estancamiento y desmotivación laboral, al no visualizar a futuro sus carreras profesionales por la falta de seguimiento de la empresa.

Es por ello, y sustentado en el análisis de situación actual, que se presentan lineamientos generales para la elaboración de un plan de carrera, el cual puede adecuarse a las necesidades y recursos de cada una de las empresas del sector fotocopiadora, ya que por la particularidad que implica la construcción de un plan para cada individuo (debe hacerse con la participación activa del empleado y la orientación de un generalista de recursos humanos o su equivalente dentro del negocio), no puede elaborarse un plan general.

2. Desarrollo

 Factores a considerar:

1. Igualdad de oportunidades
2. Apoyo del jefe inmediato
3. Conocimiento de las oportunidades
4. Interés del empleado
5. Satisfacción profesional

✚ Beneficios de su implementación:

- 1) Equilibrar las expectativas y objetivos del empleado con los de la empresa
- 2) Desarrollar el potencial del personal en beneficio del negocio
- 3) Aumentar el autoestima del empleado
- 4) Generar lealtad hacia la organización
- 5) Se disminuye la rotación de personal
- 6) Se tendrá una fuerza laboral motivada y más productiva
- 7) Disminución de conflictos laborales

✚ Ejemplo ilustrativo:

Cuadro No 3. Plan de carrera

Nombre empleado:	José Pérez
Edad:	25 años
Nivel educativo:	Universitario (4to año)
Puesto actual:	Auxiliar contable
Posible puesto a futuro:	Contador general
Antigüedad:	3 años
Puntos fuertes:	Habilidad numérica, capacidad de resolución de problemas
Puntos débiles:	Dificultad para seguir procedimientos
Puntos a mejorar:	Trabajo en equipo
Puntos a reforzar:	Procedimientos relativos al área contable
Necesidades de capacitación:	1- Trabajo en equipo 2- Capacitación sobre NIIF
Evaluación del desempeño:	Bueno
Rango salarial actual:	\$ 230.00 - \$ 400.00
Rango salarial futuro:	\$ 401.00 - \$ 700.00

Fuente: Equipo de trabajo

El esquema anterior debe ser completado para cada uno de los colaboradores de la empresa, y ambos debe tener conocimiento de las expectativas del negocio y debe incentivarse al a lograr una promoción dentro de un periodo de tiempo aceptable, ya sea para los objetivos de la empresa como para el empleado.

IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA

A. Recursos

1. Humanos

Con relación al requerimiento de fuerza laboral, no será necesaria la creación de nuevos puestos de trabajo, no obstante se requerirá que una persona de mando medio sea responsable de la aplicación de este plan, tomando como guía el orden propuesto, siendo el responsable de dicha delegación el gerente general (sugerido) ya que es quien conoce las habilidades que cada uno de los empleados tiene y conoce la naturaleza del negocio.

En lo referente al encargado de implementar el plan de desarrollo de carrera se requerirá de una persona desempeñándose en mando medio o jefatura para que aplique el formato proporcionado, ya que al elaborarlo para cada uno de los empleados, es necesario concordar los objetivos de este con los del negocio. Sería idóneo si la persona a cargo posee conocimientos académico universitario relativo a recursos humanos.

2. Materiales

- ❖ Infraestructura: las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la empresa contratada para brindar la capacitación.
- ❖ Mobiliario, equipo y otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, fotocopidora, computadora, papel Kimberly, marcos para ubicar misión, visión, valores, copias de los descriptores de puestos, diagramas de flujo y listas de chequeo.

3. Financieros

Para el establecimiento de la propuesta es requisito contar con el factor económico, en el siguiente cuadro se detalla el monto económico de cada una de los puntos, en el caso de la filosofía institucional, manual de descripción de puestos de trabajo, herramientas de calidad total y plan de desarrollo de

carrera, aun y cuando ya están desarrollados en este trabajo de investigación, se presenta alternativa en el caso que gerente general estime conveniente que un experto en la materia lleve a cabo lo mencionado:

Cuadro No 4. Presupuesto de gastos para implementación

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio total
1	Elaboración de Filosofía institucional, manual de descripción de puestos de trabajo, herramientas de calidad total, plan de desarrollo de carrera	\$2,500.00	\$2,500.00
5	Capacitaciones de refuerzo organizacional	\$850.00	\$4,250.00
Sub-total			\$6,750.00
IVA			\$877.50
Total			\$7,627.50

Con base a cotización elaboradas por la empresa Desarrollo Empresarial de El Salvador, ASORIN S.A. de C.V.

Para la implementación de la propuesta presentada se brindan dos opciones:

- a) Si en caso la dirección de la compañía decide echar a andar la filosofía institucional, manual de descripción de puestos de trabajo, herramientas de calidad total y el plan de desarrollo de carrera desarrollado, únicamente tendrá que invertir el valor de las capacitaciones para reforzar la organización, es decir \$4,250.00 más el impuesto al valor agregado (IVA)
- b) Si optan por la elaboración de los 5 puntos desarrollados por una empresa consultora la inversión total sería de \$6,750.00 más el impuesto al valor agregado (IVA)

4. Cronograma para puesta en marcha del plan basado en el enfoque de calidad total

Se determina en un periodo de cuatro meses será el tiempo necesario para la implementación del plan propuesto en este trabajo de investigación, quedara a discreción del Gerente general ampliar o reducir el tiempo aquí descrito.

Cuadro No 5. Cronograma de implementación

Descripción	Mes			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Filosofía Institucional				
Manual de descripción de puestos				
Herramientas de calidad total				
Plan de capacitación de refuerzo organizacional				
Plan de desarrollo de carrera				

Fuente: Equipo de trabajo

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alcalde San Miguel, Pablo, Calidad, Ediciones Paraninfo, S.A., 1ra edición, 3ra reimpresión, año 2009.
- Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw Hill – 1997
- Deming, W. Edwards, *Fuera de la Crisis*, MIT Press, año 1989.
- Feigenbaum, Arman Vallin. Control total de la calidad. 3ra edición. Editorial continental. Año 1994
- Fleitman, Jack. Negocios exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw Hill Interamericana – 2000
- Fleitman Jack. Evaluación integral para implementar modelos de Calidad. Pax México. 2007. Primera edición.
- López Francisco, La empresa explicada de forma sencilla, 1ra edición talleres gráficos vigor, s.a., año 2013.
- Serrano, Alexis, Administración, Primera Edición, El Salvador, año 2007.
- Serrano, Alexis, Administración de personas, Primera Edición, El Salvador, año 2007.
- Tarí Guilló, Juan José, Calidad Total Fuente de ventaja competitiva, Edición: Publicaciones Universitarias de Alicante, Compobell, S.L. – Murcia. Año 2000.
- Walton, Mary, *The Deming Management Method*. The Putnam Publishing Group. Año 1986.

Leyes

- Código de comercio, Decreto No. 671, Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, fecha de emisión 8/5/1970, fecha de publicación 31/7/1970
- Código de Trabajo, Decreto No. 15, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, fecha de emisión 23/06/1972, fecha de publicación 31/07/1972
- Código Municipal de la Alcaldía de San Salvador, Decreto No. 274, Diario Oficial No. 23, Tomo No. 290, fecha de emisión 31/01/1986, fecha de publicación 05/02/1986
- Código Tributario, Decreto No. 230 Diario Oficial No. 241, Tomo No. 349 de fecha 14 de diciembre de 2000

- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA) Decreto No. 296. Diario Oficial No. 316, de fecha 31/07/1992.
- Ley de Impuestos Sobre la Renta, Decreto No. 134, Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, fecha de emisión 21/12/1991
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto No. 927, Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, fecha de emisión 20/12/1996
- Reglamento para la aplicación del Régimen del Seguro Social, Decreto No. 37, Diario Oficial No 88, Tomo No. 163, fecha de emisión 10/05/1954

Otros

- <https://www.conamype.gob.sv/index.php/component/glossary/index.php>
- <http://es.scribd.com/doc/41944053/DEFINICION-DE-LA-PEQUENA-EMPRESA-f-f#scribd>
- <http://www.definicionabc.com/general/calidad.php>
- <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>
- <http://maestrosdelacalidadzj100112.blogspot.com/2012/09/joseph-m.html>
- <http://www.cnc.gob.sv/institucion/marcoinstitucional/historia>
- <http://www.tipos.co/tipos-de-productividad/>
- <http://www.cnc.gob.sv/institucion/marcoinstitucional/historia>
- http://spanish.scientologyhandbook.org/sh17_3.htm
- <http://www.importancia.org/planeacion.php>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo
- http://iesdolmendesoto.org/wiki/images/9/96/Planificacion_y_tipos_de_Planes.pdf

ANEXOS

ANEXO I. Tabulación de encuestas dirigidas a empleados

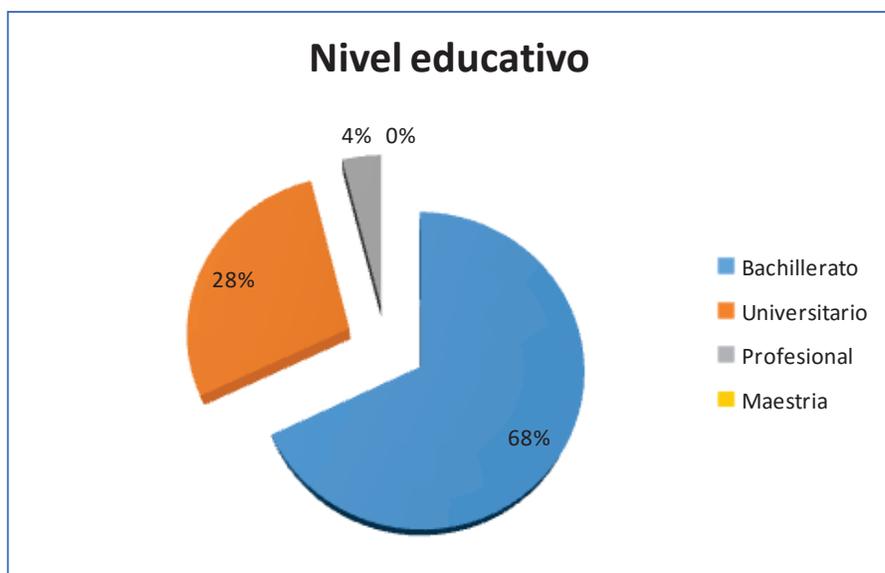
DATOS GENERALES

a. Nivel educativos

Objetivo: Conocer si los niveles de estudio del personal están en armonía con los requerimientos de cada puesto de trabajo dentro de la empresa

Tabla – Grafico 1

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	17	68%
Universitario	7	28%
Profesional	1	4%
Maestria	0	0%
Total	25	100%



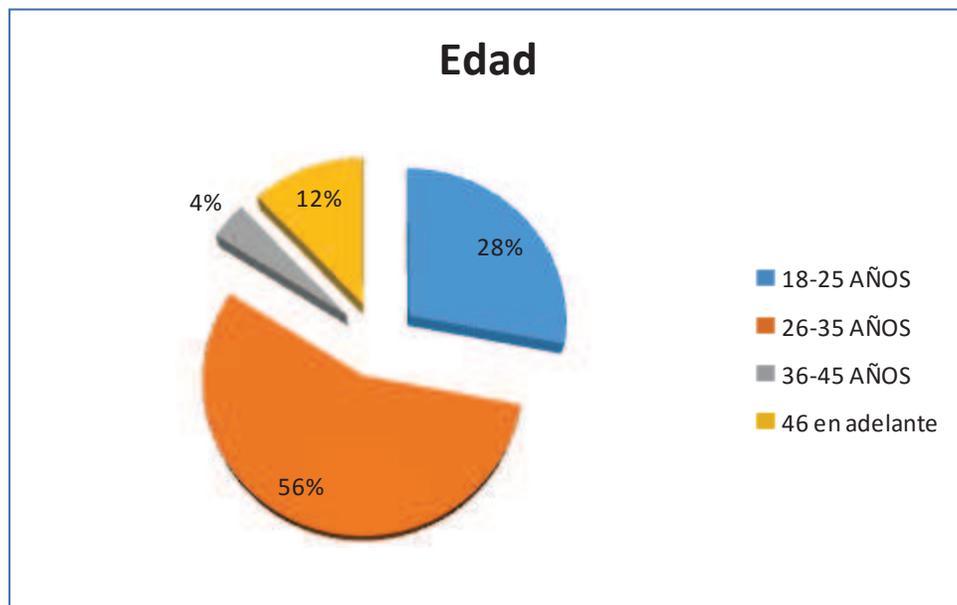
Interpretación: En el gráfico se observa que más de la mitad de los empleados encuestados han obtenido el título de bachiller, y menos de un tercio han cursado educación universitaria, siendo esto una desventaja para la organización ya que su personal no es altamente calificado

b. Edad

Objetivo: Identificar el rango de edad en el que se encuentran los empleados

Tabla – Grafico 2

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25 AÑOS	7	28%
26-35 AÑOS	14	56%
36-45 AÑOS	1	4%
46 en adelante	3	12%
Total	25	100%



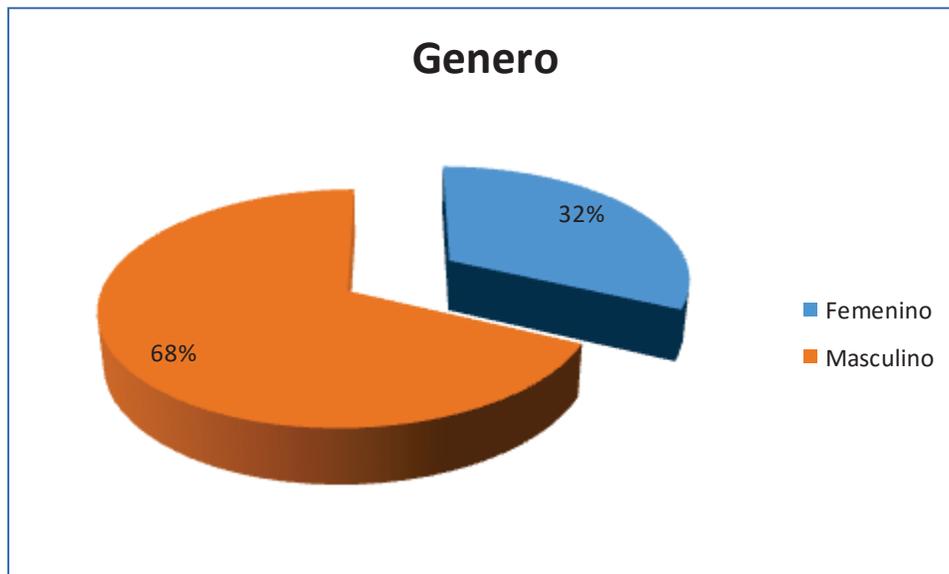
Interpretación: Según el gráfico arriba descrito menos dos tercios de los empleados se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años, más de un cuarto se encuentran en el rango de 19 a 35 años y el resto en los 36 en adelante, se puede determinar que la empresa cuenta con personal con mediana experiencia que pueden brindar conocimiento para mejoras en los procesos

c. Genero

Objetivo: Determinar la cantidad de hombre y mujeres que trabajan en la organización

Tabla – Grafico 3

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	8	32%
Masculino	17	68%
Total	25	100%



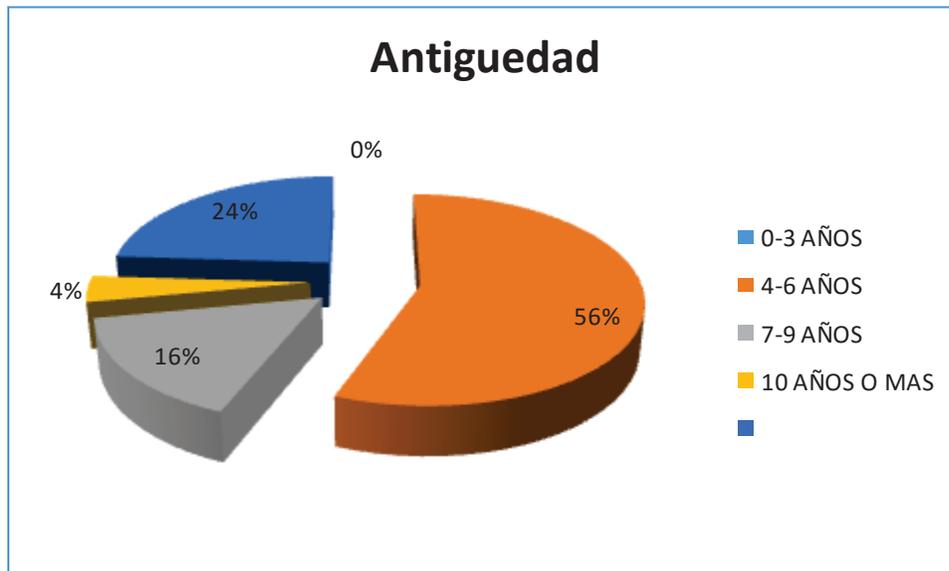
Interpretación: Mas de dos tercios son hombres y el resto son mujeres, se puede determinar que la mayor parte de los empleados están desarrollando sus actividades en la parte técnica, ya que por el momento no cuentan con personas del sexo femenino desempeñándose como técnico focopista.

d. Antigüedad en el empresa

Objetivo: Identificar en que rango de cantidad de años se encuentran el personal que labora en la organización y determinar el nivel de experiencia en el puesto.

Tabla – Grafico 4

Años	Frecuencia	Porcentaje
0-3 AÑOS	14	56%
4-6 AÑOS	4	16%
7-9 AÑOS	1	4%
10 AÑOS O MAS	6	24%
Total	25	100%



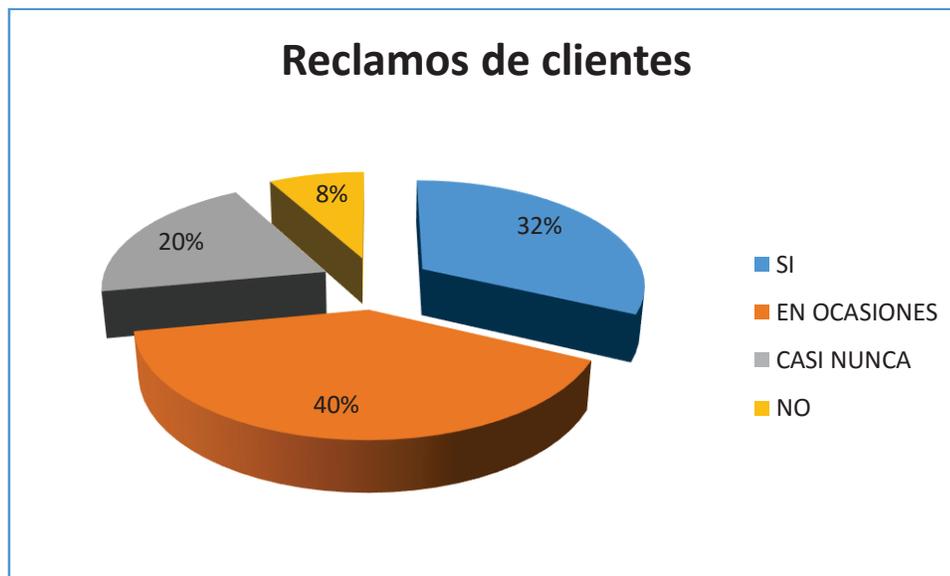
Interpretación: Menos de dos tercios de los empleados poseen entre 4 a 6 años de desempeñar el mismo puesto, más de un quinto de los encuestados tienen menos de un año hasta 3, y el resto tienen de 7 años en adelante. Se determinó que los subordinados tienen experiencia en ejecutar sus labores ya que tienen más un año realizándolas.

DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa, se presentan continuamente reclamos de los clientes?

Tabla – Grafico 5

Existen reclamos de cliente	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	32%
EN OCASIONES	10	40%
CASI NUNCA	5	20%
NO	2	8%
Total	25	100%



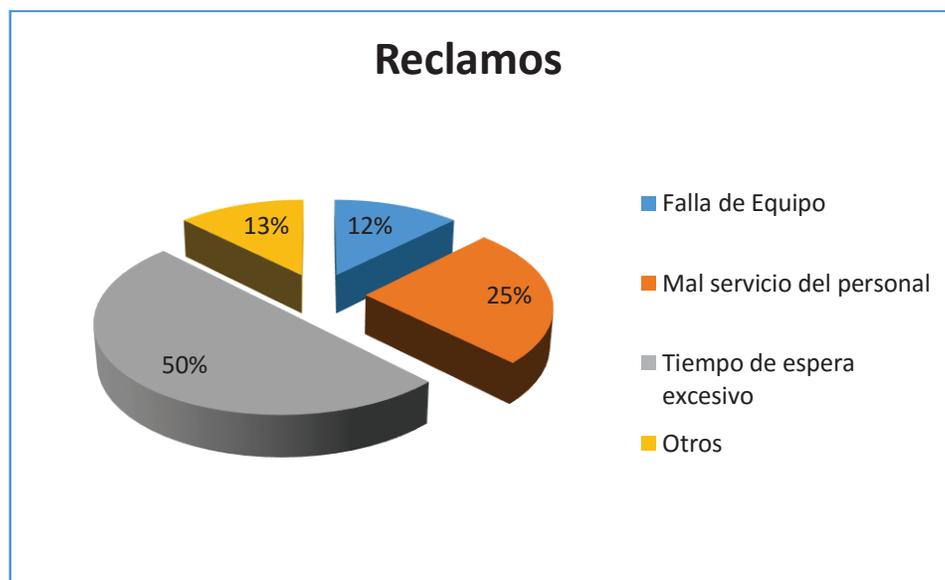
Interpretación: Dos quintos de los empleados aseguran que los clientes presentan reclamos en ocasiones, más de un tercio confirman que si existen observaciones, un quinto menciona que casi nunca y los restantes que no. Se determina que los contratantes siempre presentan protestas, es decir existe un problema generado por productividad, esto ocasiona insatisfacción en los clientes y genera un punto de mejora.

2. Si su respuesta fue SI en la interrogante anterior, mencione ¿Qué tipo de reclamos se presentan de parte de los clientes?

Tabla – Grafico 6

Reclamo	Frecuencia	Porcentaje
Falla de Equipo	1	13%
Mal servicio del personal	2	25%
Tiempo de espera excesivo	4	50%
Otros	1	13%
Total	8	100%

En este caso el total en la frecuencia es diferente al número de encuestados ya que la pregunta restringe a solo las persona que hayan contestado positivamente la pregunta anterior.



Interpretación: La mitad de los reclamos de parte a los clientes son generados por el tiempo de espera excesivo para atención de problemas, un cuarto mal servicio del personal, y los restantes por falla de equipo. Ambos reclamos que son los más repetitivos se enfocan en las deficiencias del personal, es necesario identificar los puntos específicos que generan la mayor parte de problemas y capacitar a los colaboradores para resolverlos

3. ¿Considera usted que la calidad en el servicio es una parte fundamental para lograr la satisfacción del cliente?

Tabla – Grafico 7

Satisfacción al cliente	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

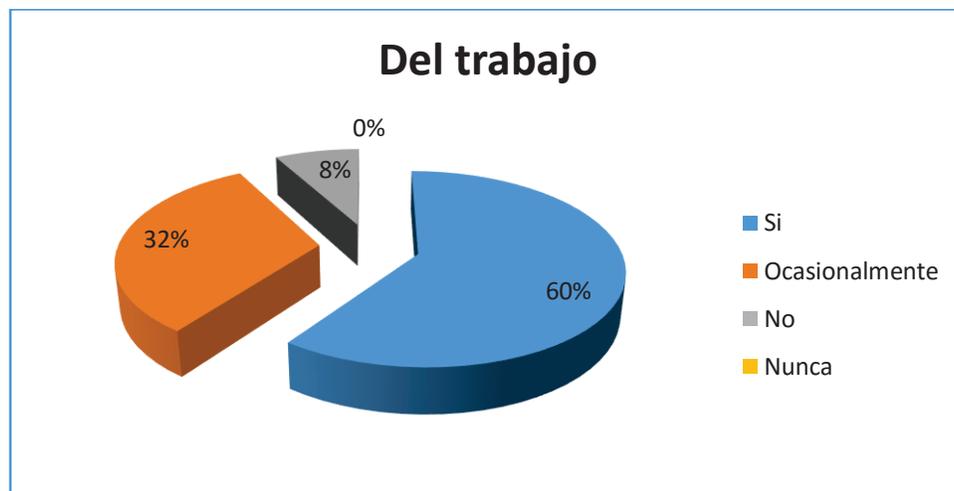


Interpretación: Todos los empleados consideran que la calidad del servicio al cliente es fundamental para satisfacerlos. Se comprueba que la fuerza laboral está concientizada a atender a los contratantes de una manera adecuada, es decir la compañía ha logrado que sus colaboradores estén enfocados que la calidad del servicio es muy importante para que ambos crezcan.

4. ¿Por qué a su opinión la calidad en el servicio no es fundamental para lograr la satisfacción del cliente? **El resultado de esta pregunta es cero por esta razón no se tabula.**
5. ¿Percibe que su trabajo genera satisfacción en el cliente?

Tabla – Grafico 8

Del trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
Ocasionalmente	8	32%
No	2	8%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

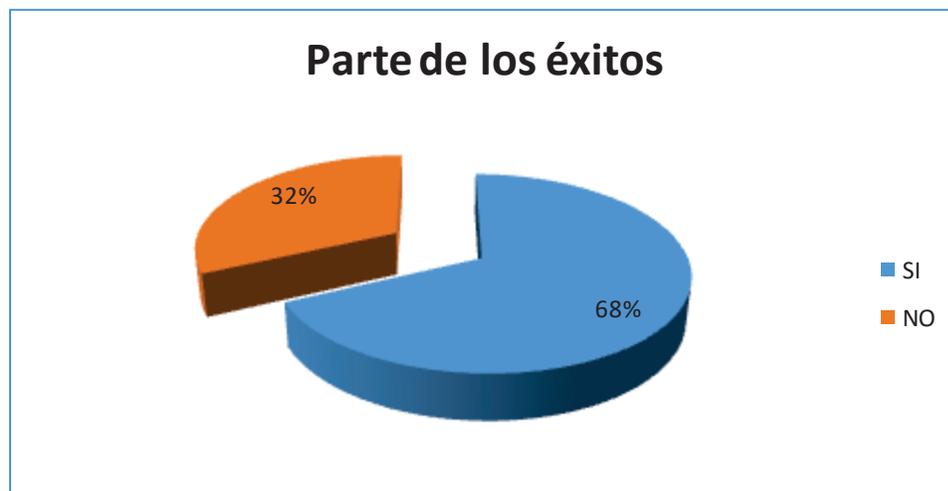


Interpretación: Tres quintos de los empleados aseguran que su trabajo genera satisfacción en los clientes, un poco más de un tercio que ocasionalmente y resto comentan que no. Debido a que algunos encuestados no están generando satisfacción, es posible que la compañía no esté haciendo énfasis en la importancia de la labor realizada.

6. ¿Considera usted que el modelo de administración actual de la gerencia le permite sentirse parte de los éxitos de la empresa?

Tabla – Grafico 9

Parte de los éxitos	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	68%
NO	8	32%
Total	25	100%



Interpretación: Dos tercios de los empleados consideran que el modelo de administración actual de la gerencia les permite sentirse parte de los éxitos de empresa y los restantes consideran que no. La gerencia ha logrado que la mayor parte de su personal perciba que su participación es apreciada, no obstante para un óptimo desempeño se requiere que todos perciban ser parte de los logros.

7. ¿Está plenamente comprometido con los objetivos de la empresa?

Tabla – Grafico 10

Compromiso de los empleados	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	92%
NO	2	8%
Total	25	100%

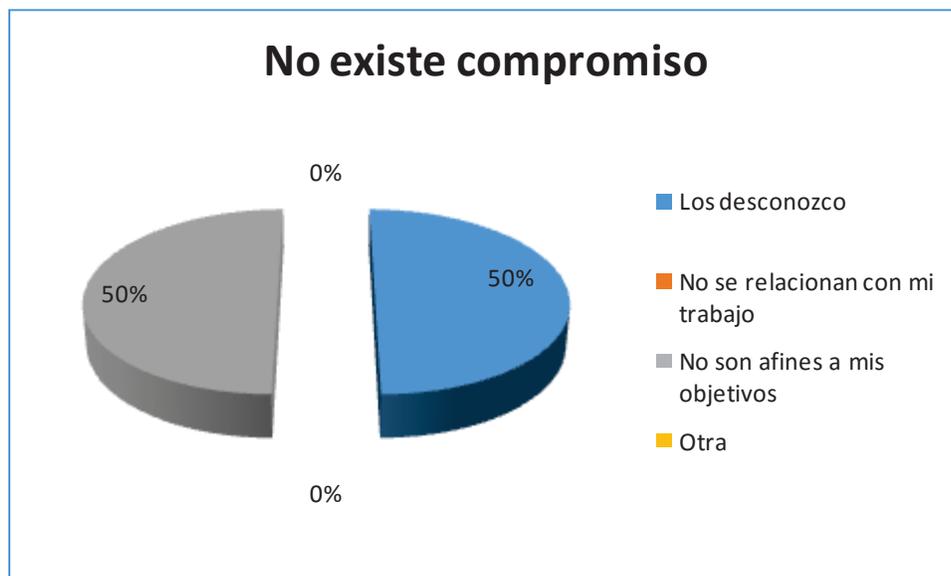


Interpretación: Más de cuatro quintos de los encuestados están plenamente comprometidos con los objetivos de la empresa y el resto no lo están. Aun y cuando los empleados no se sienten parte de los éxitos una gran parte de ellos muestran una excelente actitud hacia los objetivos de la compañía, esto genera que los colaboradores busquen el cumplimiento de las expectativas provocando una mejora continua de ellos y de la organización.

8. ¿Por qué no se siente plenamente comprometido con los objetivos de la empresa?

Tabla – Grafico 11

No existe compromiso	Frecuencia	Porcentaje
Los desconozco	1	50%
No se relacionan con mi trabajo	0	0%
No son afines a mis objetivos	1	50%
Otra	0	0%
Total	2	100%

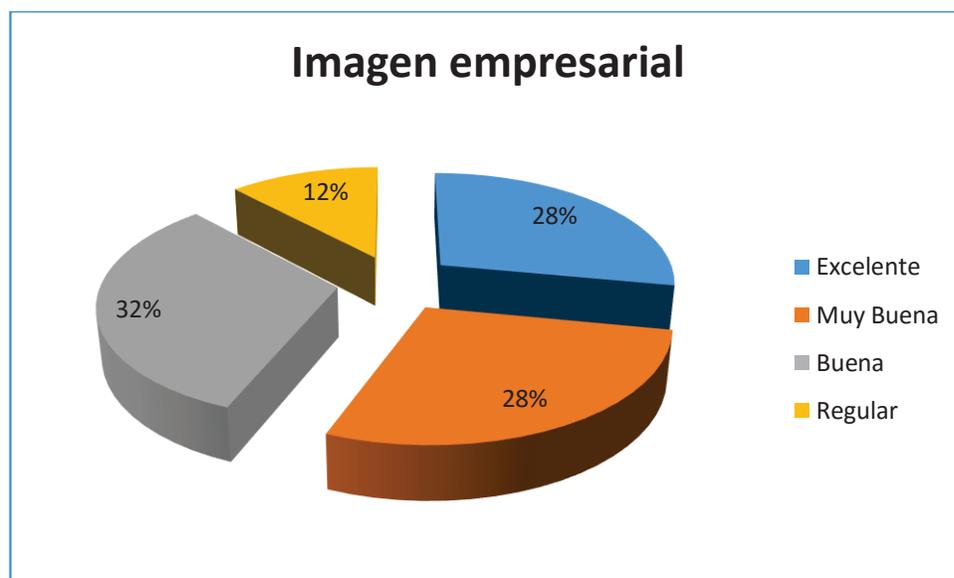


Interpretación: La mitad de los que respondieron NO en la pregunta anterior, aseguran no conocer los objetivos, por ello no se sienten comprometidos, y los restantes por qué no son afines a sus objetivos personales. Queda evidenciado que al no concientizar al personal del valor del trabajo que realizan difícilmente pondrán el empeño para seguir mejorando.

9. ¿Cómo percibe usted la imagen empresarial del negocio?

Tabla – Grafico 12

Imagen empresarial	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	28%
Muy Buena	7	28%
Buena	8	32%
Regular	3	12%
Total	25	100%

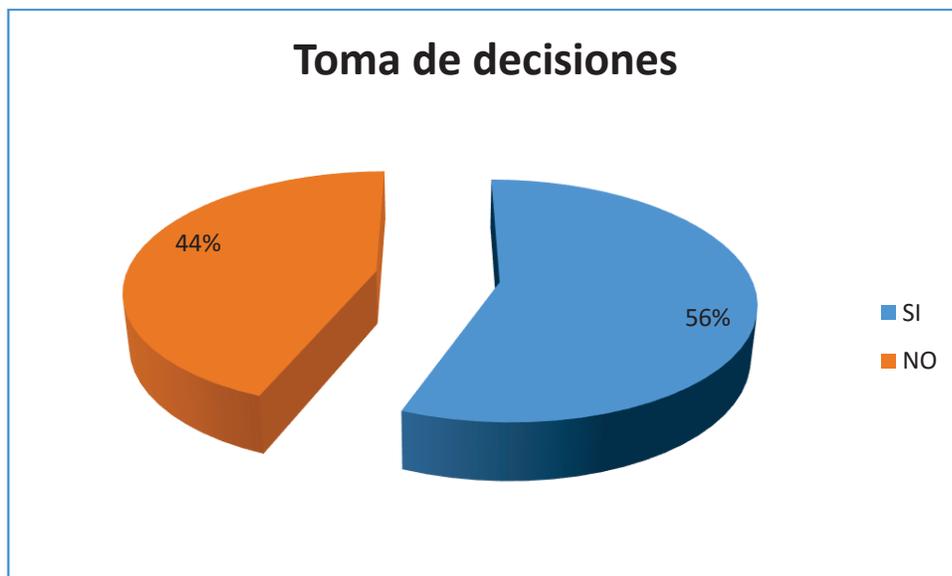


Interpretación: más de un cuarto perciben la imagen empresarial como excelente, el mismo número que es muy buena, más de un tercio que es buena y el restante que es regular, es decir que más de la mitad de los colaboradores reconocen que son parte de una organización que tiene excelente o muy buena imagen y esto los hace estar orgullosos y motivarlos a poner empeño a sus labores para que dicha imagen se mantenga, no obstante es necesario identificar por que las opiniones restantes son de buena a regular para mejorar los puntos que se visualice.

10. ¿Cree que la gerencia está tomando las decisiones correctas para la mejora y crecimiento del negocio?

Tabla – Grafico 13

Toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	56%
NO	11	44%
Total	25	100%

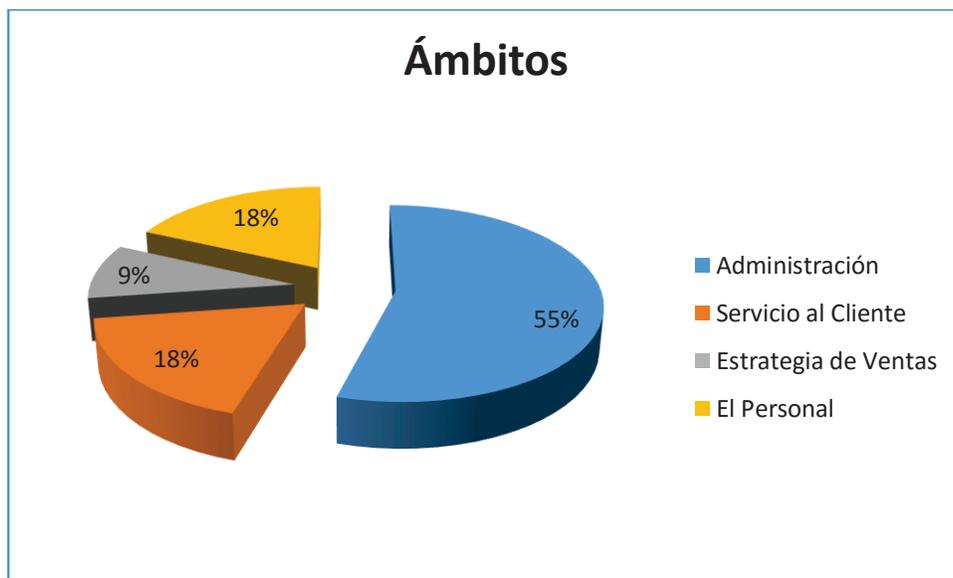


Interpretación: Más de dos cuartos de los encuestados creen que la gerencia está tomando las decisiones correctas para la mejora y crecimiento del negocio, y los restante que no. Existe rechazo a las ideas de la administración una parte casi equivalente con aquellos que creen en las decisiones que se toman, creando así un ambiente de descontento provocando inestabilidad dentro de la empresa y que la productividad disminuya.

11. ¿En qué ámbitos considera que la gerencia no está tomando las decisiones correctas?

Tabla – Grafico 14

Ambitos	Frecuencia	Porcentaje
Administracion	6	55%
Servicio al Cliente	2	18%
Estrategia de Ventas	1	9%
El Personal	2	18%
Total	11	100%



Interpretación: Más de la mitad consideran que la gerencia no está tomando las decisiones correctas en la administración, menos de un quinto que en el personal, el mismo número opinan que en servicio al cliente y el resto en estrategia de ventas. Esto obedece a que no existen procedimientos administrativos que indiquen como debe de solventarse los inconvenientes que surgen día a día, y se toman decisiones con alta incidencia de la subjetividad.

12. ¿El clima laboral que se fomenta en la empresa le ayuda a que usted tenga calidad de vida laboral?

Tabla – Grafico 15

Calidad de Vida	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%

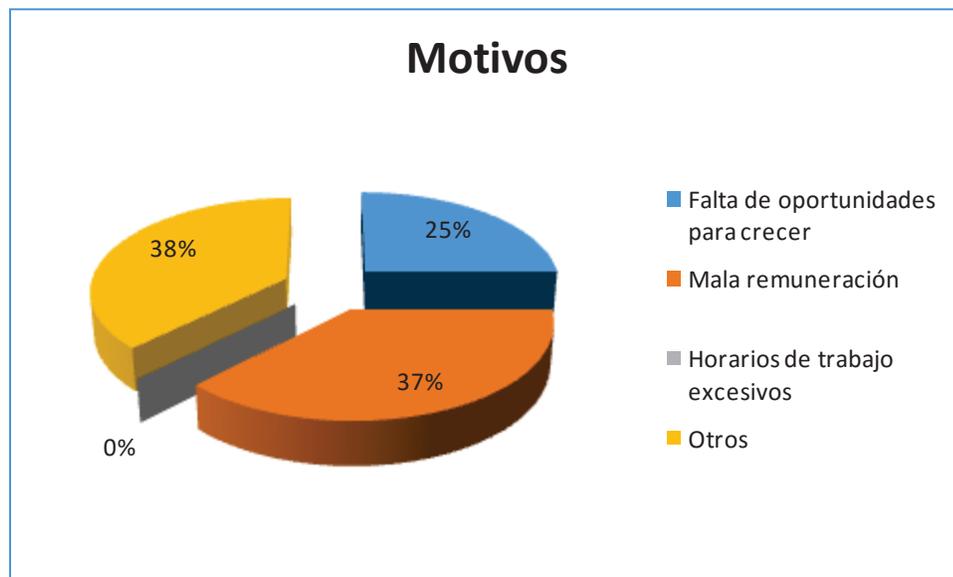


Interpretación: Más de tres quintos opinan que el clima laboral que se fomenta en la empresa les ayuda a tener calidad de vida laboral y el resto que no. Aun y cuando la toma de decisiones se realizan de manera subjetiva los empleados consideran que es agradable trabajar en la empresa.

13. ¿A qué se debe que usted no perciba que tiene calidad de vida laboral?

Tabla – Grafico 16

Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Falta de oportunidades para crecer	2	25%
Mala remuneración	3	38%
Horarios de trabajo excesivos	0	0%
Otros	3	38%
Total	8	100%



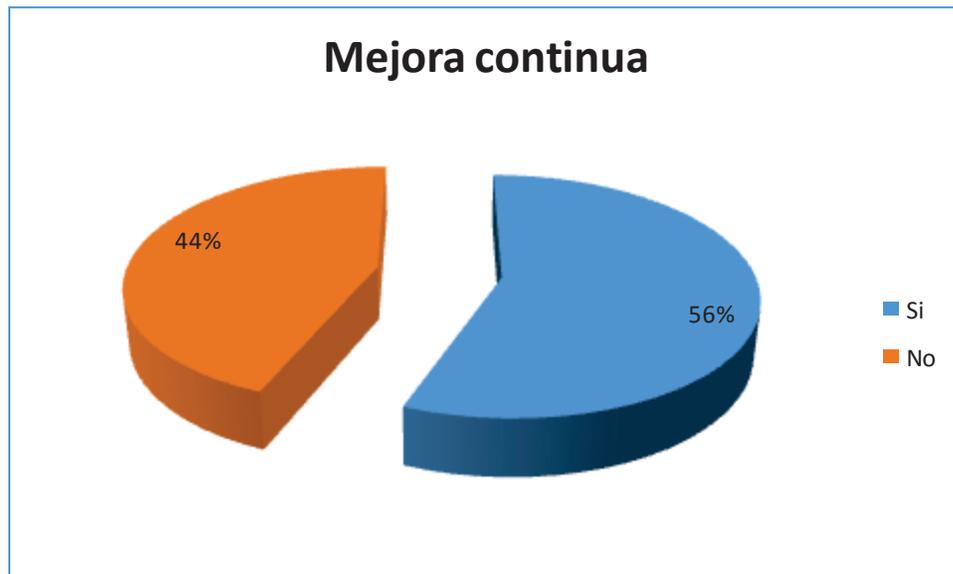
Se aclara que el número total de la muestra se ha visto modificada ya que esta pregunta está condicionada con la anterior.

Interpretación: Más de un tercio aseguran que no perciben que tienen calidad de vida laboral por un motivo diferente al propuesto como opción en esta, igual número de encuestados mencionan que se debe por la mala remuneración y el resto por falta de oportunidades de crecer. En este caso al dejar la opción de "otros" limitó la interpretación de los resultados.

14. ¿La empresa le brinda la motivación necesaria para que usted procure mejorar continuamente en su trabajo?

Tabla – Grafico 17

Mejora Continua	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56%
No	11	44%
Total	25	100%

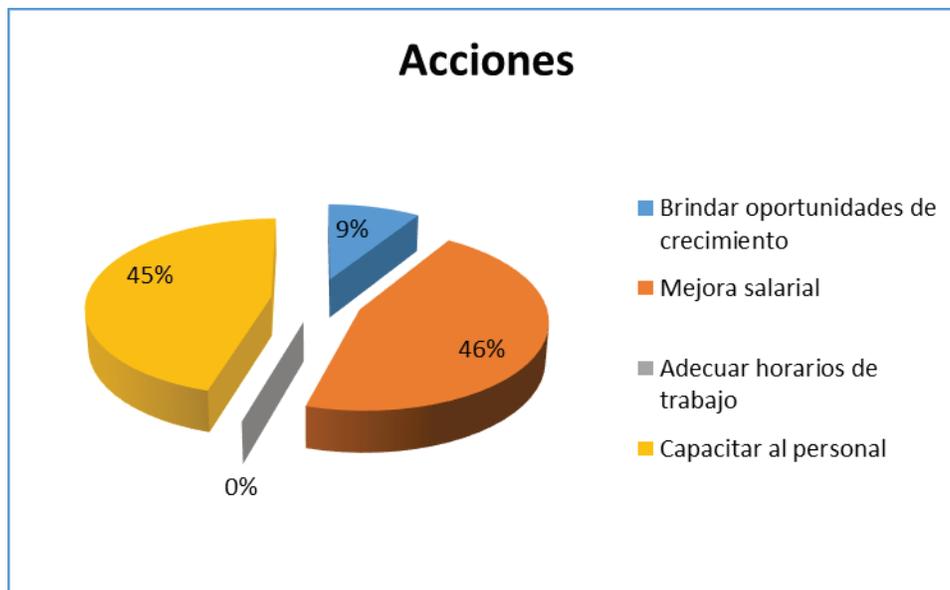


Interpretación: Más de la mitad de los empleados consideran que la empresa les brinda la motivación necesaria para que mejoren en su trabajo y el resto que no, es de importancia de la compañía logre que un número cerca del 90% de los colaboradores se sientan totalmente motivados para que su desempeño sea el óptimo, esto beneficiaría directamente a la empresa ya que cuando su recurso más importante el cual es el personal está motivado mejorará continuamente y de esa manera también la organización.

15. ¿Cuáles serían las acciones que considera que la administración podría ejecutar y de esa manera motivarlo que mejore su rendimiento?

Tabla – Grafico 18

Acciones	Frecuencia	Porcentaje
Brindar oportunidades de crecimiento	1	9%
Mejora salarial	5	45%
Adecuar horarios de trabajo	0	0%
Capacitar al personal	5	45%
Total	11	100%

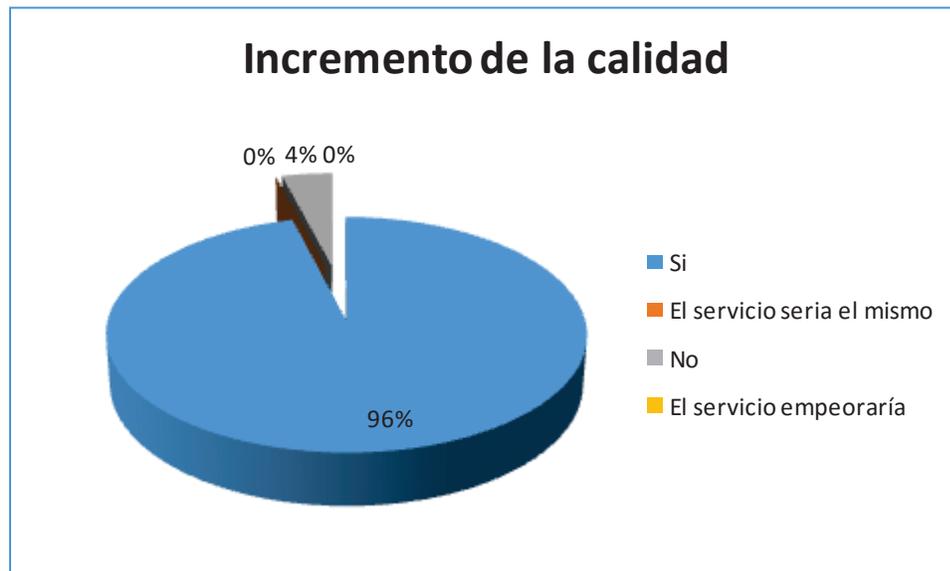


Interpretación: Dos quinto de la población encuestada opinan que mejorar el salario sería una de las acciones que considera que la administración podría ejecutar y de esa manera motivarlo que mejore rendimiento, el mismo número coinciden que la capacitación al personal, menos de un quinto brindar oportunidades de crecimiento y el resto adecuar horarios de trabajo. En esta respuesta se evidencia que el personal no está satisfecho con el salario devengado. Además que la capacitación es una de las herramientas fundamentales para la mejorar.

16. ¿Si el negocio procurara establecer un ambiente en el que se fomente el trabajo en equipo, cree usted que el cliente se vería beneficiado con un servicio de mayor calidad?

Tabla – Grafico 19

Incremento de la Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	96%
El servicio seria el mismo	0	0%
No	1	4%
El servicio empeoraría	0	0%
Total	25	100%

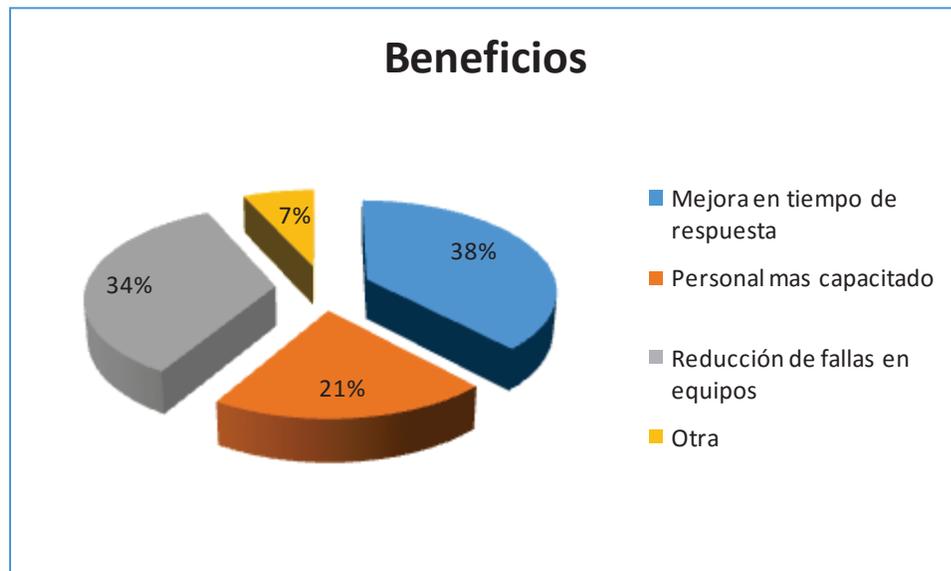


Interpretación: Casi el total de los encuestados piensan que si el negocio procurara establecer un ambiente en el que se fomente el trabajo en equipo, el cliente se vería beneficiado con un servicio de mayor calidad por medio del incremento de la productividad en las labores de los mismos.

17. ¿Cómo cree que el cliente sería beneficiado?

Tabla – Grafico 20

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Mejora en tiempo de respuesta	11	38%
Personal mas capacitado	6	21%
Reducción de fallas en equipos	10	34%
Otra	2	7%
Total	29	100%



Interpretación: Más de un tercio opinan que el cliente se beneficiaría con una mejora en tiempo de respuesta, similar número de los encuestados que se reducirían las fallas en los equipos, un quinto que con personal más capacitado y el resto que con otra opción más no se especifica. Todos los ítems antes especificados se enfocan en la productividad de los empleados, es decir que incrementando la eficiencia de los colaboradores los clientes se verían beneficiado directamente, lo que sería conveniente para la organización, ya que mantendría sus clientes actuales.

18. ¿Considera conveniente la aplicación de nuevos procedimientos de trabajo para mejorar el desarrollo de sus actividades?

Tabla – Grafico 21

Nuevos procesos	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%



Interpretación: Más de cuatro quintos de los empleados encuestados considera conveniente la aplicación de nuevos procedimientos de trabajo para mejorar el desarrollo de sus actividades el resto opinan que no es conveniente. Se muestra con este resultado que estos están conocedores de la necesidad de mejorar su productividad y la empresa debe de actualizar y / o mejorara los procesos para que los colaboradores sigan los lineamientos de manera de ser eficientes.

19. ¿Participaría usted en la creación de procedimientos de trabajo para mejorar la atención al cliente, y lograr una mejor imagen corporativa?

Tabla – Grafico 22

Creación de procedimientos	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%

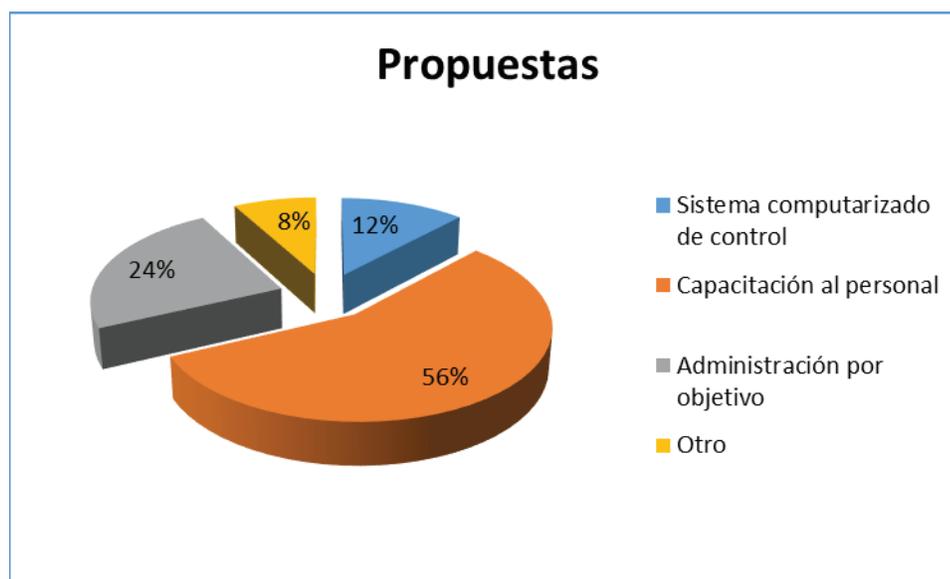


Interpretación: Cuatro quintos de los empleados participarían en la creación de procedimientos de trabajo, y lograr una mejor imagen corporativa el resto no participaría. Comparada con la respuesta anterior las personas están conscientes de la necesidad de nuevos procedimientos para incrementar la productividad y están dispuestos a colaborar para la creación de dichos lineamientos.

20. ¿Qué propondría usted como alternativa para poder mejorar la productividad?

Tabla – Grafico 23

Propuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sistema computarizado de control	3	12%
Capacitación al personal	14	56%
Administración por objetivo	6	24%
Otro	2	8%
Total	25	100%

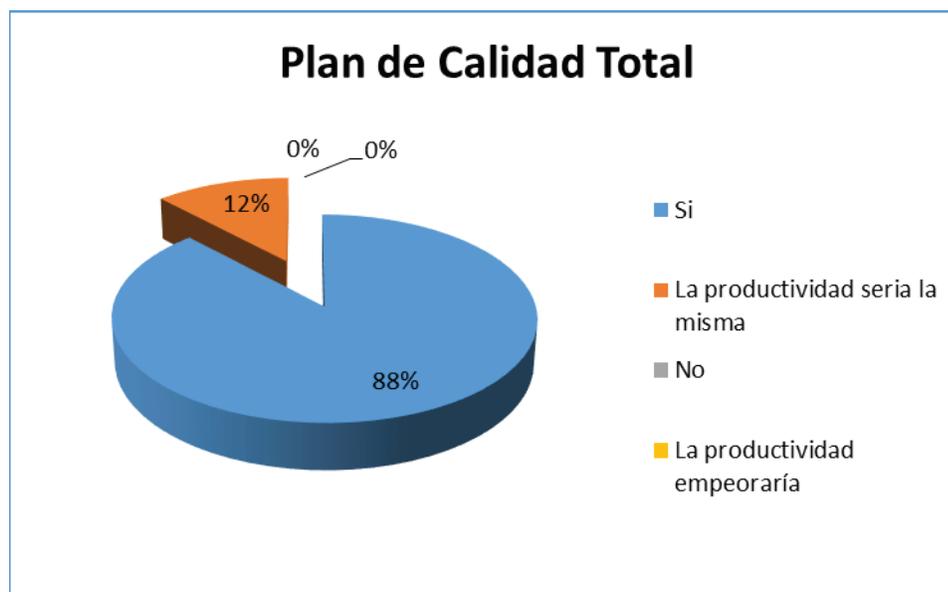


Interpretación: Más de la mitad de las respuestas cree que la capacitación al personal es una alternativa para poder mejorar la productividad, un cuarto que la administración por objetivo, menos de un quinto que un sistema computarizado de control y el resto otra alternativa. Se identifica que el personal no se siente apto para realizar sus labores cotidianas e incrementar la productividad por la falta de capacitación.

21. ¿El empleo de un plan de calidad total contribuiría a incrementar la productividad laboral en toda la empresa?

Tabla – Grafico 24

Plan de calidad total	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	88%
La productividad seria la misma	3	12%
No	0	0%
La productividad empeoraría	0	0%
Total	25	100%

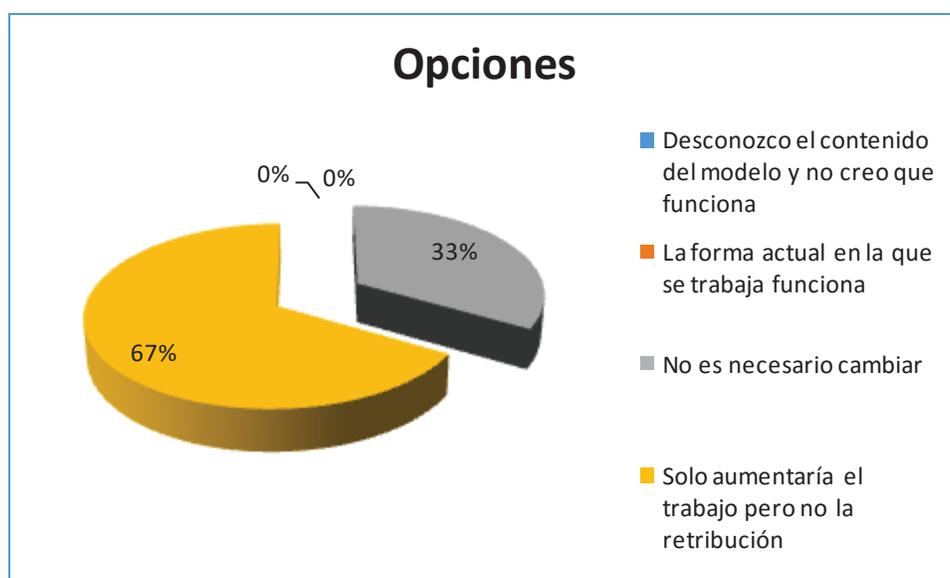


Interpretación: Más de cuatro quintos opinan que el empleo de un plan de calidad total contribuiría a desarrollar una mejor eficiencia laboral en toda la empresa y el resto opinan que la productiva seria la misma. Se concluye que aun y cuando la mayoría de los empleados tienen estudios hasta bachillerato conocer el termino de modelo de gestión, se debe definir si se conoce con especificidad lo que implica este término.

22. ¿Por qué cree que al implementar un plan de calidad total, la eficiencia laboral no mejoraría?

Tabla – Grafico 25

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Desconozco el contenido del modelo y no creo que funciona	0	0%
La forma actual en la que se trabaja funciona	0	0%
No es necesario cambiar	1	33%
Solo aumentaría el trabajo pero no la retribución	2	67%
Total	3	100%



Interpretación: Con respecto a la respuesta anterior un tercio de la décima parte de las personas encuestadas que creé que al implementar un modelo de gestión de calidad, la eficiencia laboral no mejoraría opinan que no es necesario cambiar y el resto opinan que solo aumentaría el trabajo pero no la retribución. Es posible determinar que las personas que no conocen sobre dicho modelo son lo que opinan que no funcionaria, ya que según la teórica investigada este ayudaría a la productividad y con menos recursos.

23. ¿Cree que con la aplicación de un plan de calidad total, la empresa lograría retener un mayor número de clientes que en la actualidad?

Tabla – Grafico 26

Retención de clientes	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	88%
La retención seria la misma	2	8%
No	1	4%
La retención empeoraría	0	0%
Total	25	100%

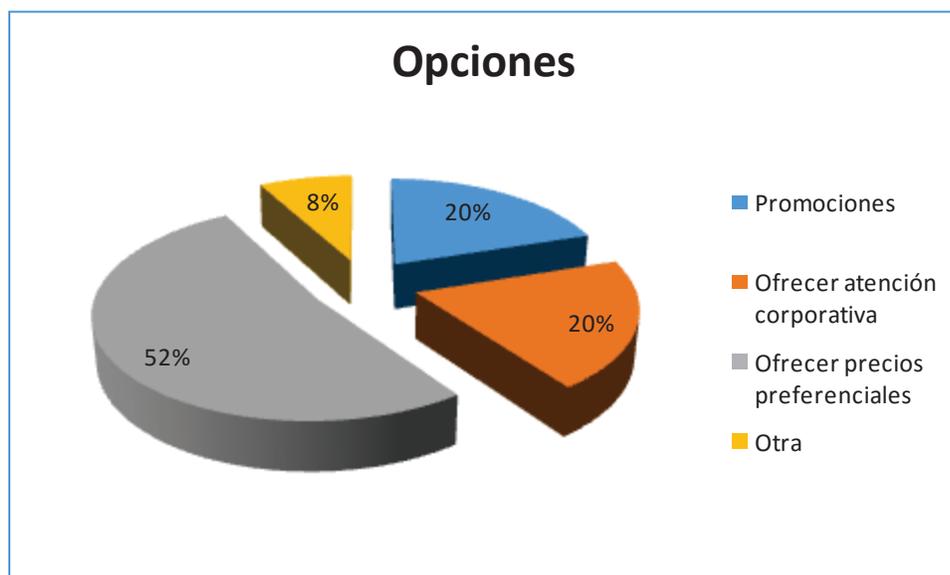


Interpretación: Más de cuatro quintos opinan que con la aplicación de un plan de calidad total, la organización lograría mantener un mayor número de clientes que en la actualidad, ya que con este se incrementaría la productividad, menos de un décimo opinan que la retención seria la misma y el resto que no. Al implementar el plan mencionado habría aceptación entre los empleados, es decir sería más fácil la implementación y seguimiento traducido en menor esfuerzo e inversión en el tiempo de acoplamiento.

24. ¿Cómo considera que la empresa podría retener a su clientela actual, al momento de la renovación de sus servicios con DICSASA?

Tabla – Grafico 27

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Promociones	5	20%
Ofrecer atención corporativa	5	20%
Ofrecer precios preferenciales	13	52%
Otra	2	8%
Total	25	100%



Interpretación: La mitad de los empleados opinan que con el ofrecimiento de precios preferenciales, la empresa podría retener a su clientela actual, al momento de la renovación de sus servicios, un quinto que proporcionar atención corporativa, el mismo número brindar promociones y el resto que otra alternativa. Los encuestados perciben que el punto más importante al momento de mantener al cliente es el precio de los productos y / o servicios.

ANEXO II. Entrevistas dirigidas a personas en cargos gerenciales, jefaturas y mandos medios

Empresa 1

No	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué posición ocupa dentro de ella?	Gerente de créditos y cobros
2	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	Salir a pasear con mi hija
3	¿Cuáles considera que son sus virtudes?	Ayudar a las personas
4	¿Cuáles considera que son sus habilidades?	Digitalización de Documentos
5	¿Cuál es el nombre de la empresa?	Calculadoras Y Teclados, S.A. de C.V.
6	¿De dónde se origina el nombre y el significado?	se le dio ese nombre porque su rubro mayor era la venta de calculadoras y teclados musicales
7	¿A qué se dedica su empresa?	A venta de Equipo de Oficina
8	¿Desde hace cuánto tiempo trabaja usted aquí?	Desde el año 2005
9	¿Podría comentarnos cuál es la misión de la empresa?	No la sabe
10	¿Cuál es la visión del negocio?	No la sabe
11	¿Cuáles son los objetivos de crecimiento bajo los cuales se guía la empresa?	El objetivo principal es tener más aceptación en el mercado y así poder tener más oportunidades de emplear a más personas
12	¿Qué posición considera usted que tiene la empresa dentro del mercado de fotocopiastas en El Salvador?	Se considera que esta dentro de los primeros lugares
13	¿La alta dirección de la empresa está conforme con esa posición?	No porque su mayor objetivo es estar en el primer lugar
14	¿Qué empresas considera que son sus mayores competencias? Mencione al menos 3.	Printer, Copiadoras de El Salvador, Ricoh
15	¿Cuál considera que es el valor agregado que ofrecen con respecto a sus competidores?	Poner mejores ofertas y mejor atención al cliente
16	¿Los clientes perciben dicho valor agregado?	si porque se han decidido por nuestro producto
17	¿Podría definirnos cuál es el mercado objetivo de su compañía?	No lo sabe
18	¿Qué técnicas de ventas ejecutan para lograr nuevos clientes?	Mejorar los precios y dar más tiempo de garantía
19	¿Qué porcentaje de los clientes que contratan servicios con ustedes, continúan siendo clientes después del vencimiento de sus contratos iniciales?	Un 80%
20	¿A qué cree que se deba ese porcentaje?	A la atención que reciben

21	¿Qué opinión tiene la dirección de la empresa respecto al porcentaje de retención de clientes con el que cuentan en la actualidad?	Que es buena
22	¿Qué opinión considera que tienen los clientes sobre el servicio que se brinda dentro del mercado de fotocopiadoras?	Necesita Mejorar
23	¿Cree que dicho servicio podría ser aún mejor?	Si se tiene que mejorar
24	¿Para la empresa el cliente siempre tiene la razón?	Si
25	¿Considera que los empleados de la empresa brindan un servicio de calidad, de cara al cliente, ya sea interno o externo?	Si
26	¿El personal siente la seguridad de que su trabajo es importante para lograr la satisfacción del cliente?	Es de suma importancia
27	¿El personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?	Si
28	¿El personal está comprometido con los objetivos de la empresa?	No respondió
29	¿Cada empleado dentro de la empresa sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades?	Si
30	¿Cada tipo de puesto cuenta con un manual de funciones?	Si
31	¿Cuál considera que es la opinión del personal sobre la imagen de la empresa con relación al servicio que ofrece?	Excelente
32	¿Cómo califica el clima laboral en su compañía?	Bueno
33	¿Qué alternativas podría sugerir para lograr dicha mejora en el clima laboral? Mencione al menos 3.	Tener más comunicación, tener reconocimientos, y proporcionar más herramientas
34	¿De qué forma se motiva al personal para que se destaquen en sus labores diarias?	No se reconocen
35	¿Estaría de acuerdo al decir, que al mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, el cliente se verá directamente beneficiado, pues recibirá un servicio de mayor calidad, con relación al actual?	Si porque el empleado expresa lo que siente
36	¿La forma en la que se ejecutan los procesos operativos en su opinión es la más adecuada?	No
37	¿Cómo se podría mejorar dichos procesos?	Un mejor trato, más prestaciones y mejores promociones para la atención al cliente

Empresa 2

No	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué posición ocupa dentro de ella?	Gerente de Despacho y Bodega
2	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	Asistir a la Iglesia donde me congrego
3	¿Cuáles considera que son sus virtudes?	El Servicio a los demás
4	¿Cuáles considera que son sus habilidades?	Muchas que son las que me sirven para servir
5	¿Cuál es el nombre de la empresa?	Técnico Seres S.A de C.V.
6	¿De dónde se origina el nombre y el significado?	Por el concepto de técnico de reparación de equipos de fotocopiadoras,
7	¿A qué se dedica su empresa?	Reparación de Computadoras , fotocopiadoras y venta de insumos para los mismos
8	¿Desde hace cuánto tiempo trabaja usted aquí?	Desde hace tres años
9	¿Podría comentarnos cuál es la misión de la empresa?	El Servicio eficaz para nuestros clientes
10	¿Cuál es la visión del negocio?	Llegar a muchas empresas y oficinas para poder tener un servicio eficaz.
11	¿Cuáles son los objetivos de crecimiento bajo los cuales se guía la empresa?	Entrega inmediata del producto, servicio y atención esmerada.
12	¿Qué posición considera usted que tiene la empresa dentro del mercado de fotocopistas en El Salvador?	Pues nos consideramos en plano de 8 ° lugar
13	¿La alta dirección de la empresa está conforme con esa posición?	No pues queremos ser el número uno
14	¿Qué empresas considera que son sus mayores competencias? Mencione al menos 3.	Xerox, Ricoh, Mytec
15	¿Cuál considera que es el valor agregado que ofrecen con respecto a sus competidores?	Tenemos siempre en nuestro campo ofertas mensuales que le llaman a la atención al cliente.
16	¿Los clientes perciben dicho valor agregado?	Claro por qué siempre nos llaman para preguntar cuál es la oferta del mes.
17	¿Podría definirnos cuál es el mercado objetivo de su compañía?	Llegar a más personas para que nos conozcan.
18	¿Qué técnicas de ventas ejecutan para lograr nuevos clientes?	Tenemos un staff de vendedores especializados y además un jefe de mercadeo con mucha experiencia.
19	¿Qué porcentaje de los clientes que contratan servicios con ustedes, continúan siendo clientes después del vencimiento de sus contratos iniciales?	90%
20	¿A qué cree que se deba ese porcentaje?	Por el servicio y atención esmerada

21	¿Qué opinión tiene la dirección de la empresa respecto al porcentaje de retención de clientes con el que cuentan en la actualidad?	Por ahora está bien pero llegaremos a un 100%
22	¿Qué opinión considera que tienen los clientes sobre el servicio que se brinda dentro del mercado de fotocopiadoras?	Brindan un excelente servicio
23	¿Cree que dicho servicio podría ser aún mejor?	Pues claro toda empresa lo busca La Excelencia
24	¿Para la empresa el cliente siempre tiene la razón?	NO siempre pero si en la mayoría de veces,
25	¿Considera que los empleados de la empresa brindan un servicio de calidad, de cara al cliente, ya sea interno o externo?	Esa es la filosofía de la empresa
26	¿El personal siente la seguridad de que su trabajo es importante para lograr la satisfacción del cliente?	A si se nos enseña en los seminarios que recibimos y lo aplicamos.
27	¿El personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?	Si
28	¿El personal está comprometido con los objetivos de la empresa?	Mucho
29	¿Cada empleado dentro de la empresa sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades?	Si
30	¿Cada tipo de puesto cuenta con un manual de funciones?	No
31	¿Cuál considera que es la opinión del personal sobre la imagen de la empresa con relación al servicio que ofrece?	Bueno
32	¿Cómo califica el clima laboral en su compañía?	Bueno
33	¿Qué alternativas podría sugerir para lograr dicha mejora en el clima laboral? Mencione al menos 3.	Compañerismo, Eficiencia de cada uno, y trabajo en equipo
34	¿De qué forma se motiva al personal para que se destaquen en sus labores diarias	Reconocimiento económico
35	¿Estaría de acuerdo al decir, que al mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, el cliente se verá directamente beneficiado, pues recibirá un servicio de mayor calidad, con relación al actual?	El Cliente siempre estará satisfecho.
36	¿La forma en la que se ejecutan los procesos operativos en su opinión es la más adecuada?	Si
37	¿Cómo se podría mejorar dichos procesos?	Constancia en nuestro trabajo y poner entereza siempre

Empresa 3

No	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué posición ocupa dentro de ella?	Gerente de ventas
2	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	Leer, ir de compras, salir con amigos
3	¿Cuáles considera que son sus virtudes?	Lealtad y colaboración
4	¿Cuáles considera que son sus habilidades?	Organizar
5	¿Cuál es el nombre de la empresa?	Mediana, S.A, DE C.V.
6	¿De dónde se origina el nombre y el significado?	Edgardo Ivana
7	¿A qué se dedica su empresa?	Venta y mantenimiento de fotocopiadoras
8	¿Desde hace cuánto tiempo trabaja usted aquí?	Cuatro años
9	¿Podría comentarnos cuál es la misión de la empresa?	Ser de las mejores empresas en nuestra actividad
10	¿Cuál es la visión del negocio?	Satisfacer las necesidades de los clientes
11	¿Cuáles son los objetivos de crecimiento bajo los cuales se guía la empresa?	Dar el mejor servicio y calidad de productos
12	¿Qué posición considera usted que tiene la empresa dentro del mercado de fotocopistas en El Salvador?	Un nivel intermedio en calidad y cantidad al clientes
13	¿La alta dirección de la empresa está conforme con esa posición?	El objetivo es crecer y mejorar cada día
14	¿Qué empresas considera que son sus mayores competencias? Mencione al menos 3.	Rilaz, Ricoh, Copidesa
15	¿Cuál considera que es el valor agregado que ofrecen con respecto a sus competidores?	El servicio, asesoría, prontitud
16	¿Los clientes perciben dicho valor agregado?	Un buen porcentaje si
17	¿Podría definimos cuál es el mercado objetivo de su compañía?	Mediana empresa
18	¿Qué técnicas de ventas ejecutan para lograr nuevos clientes?	Prospectarían, toque en frio
19	¿Qué porcentaje de los clientes que contratan servicios con ustedes, continúan siendo clientes después del vencimiento de sus contratos iniciales?	80%
20	¿A qué cree que se deba ese porcentaje?	Persistencia en seguimiento

21	¿Qué opinión tiene la dirección de la empresa respecto al porcentaje de retención de clientes con el que cuentan en la actualidad?	Que debe crecer la fidelidad de los clientes
22	¿Qué opinión considera que tienen los clientes sobre el servicio que se brinda dentro del mercado de fotocopiadoras?	Brindan un excelente servicio
23	¿Cree que dicho servicio podría ser aún mejor?	Claro
24	¿Para la empresa el cliente siempre tiene la razón?	Si
25	¿Considera que los empleados de la empresa brindan un servicio de calidad, de cara al cliente, ya sea interno o externo?	Si
26	¿El personal siente la seguridad de que su trabajo es importante para lograr la satisfacción del cliente?	Si
27	¿El personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?	Si
28	¿El personal está comprometido con los objetivos de la empresa?	Si
29	¿Cada empleado dentro de la empresa sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades?	Si
30	¿Cada tipo de puesto cuenta con un manual de funciones?	Si
31	¿Cuál considera que es la opinión del personal sobre la imagen de la empresa con relación al servicio que ofrece?	Bueno
32	¿Cómo califica el clima laboral en su compañía?	Excelente
33	¿Qué alternativas podría sugerir para lograr dicha mejora en el clima laboral? Mencione al menos 3.	Capacitación, mejorar procesos y comunicación
34	¿De qué forma se motiva al personal para que se destaquen en sus labores diarias?	Reconocimiento verbal
35	¿Estaría de acuerdo al decir, que al mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, el cliente se verá directamente beneficiado, pues recibirá un servicio de mayor calidad, con relación al actual?	Si
36	¿La forma en la que se ejecutan los procesos operativos en su opinión es la más adecuada?	No
37	¿Cómo se podría mejorar dichos procesos?	Uniformarlos, crear manuales

Empresa 4

No	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué posición ocupa dentro de ella?	Gerente de ventas
2	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	Ver documentales
3	¿Cuáles considera que son sus virtudes?	Persistente y cuidadosa
4	¿Cuáles considera que son sus habilidades?	Dirigir al personal
5	¿Cuál es el nombre de la empresa?	Dicsasa, s.a de c.v.
6	¿De dónde se origina el nombre y el significado?	Distribuidora de fotocopiadoras
7	¿A qué se dedica su empresa?	venta y arrendamiento de fotocopiadoras
8	¿Desde hace cuánto tiempo trabaja usted aquí?	10 años
9	¿Podría comentarnos cuál es la misión de la empresa?	Somos una empresa encargada de brindar un servicio optimo de arrendamiento de fotocopiadoras
10	¿Cuál es la visión del negocio?	Ser los mejores en nuestra rama
11	¿Cuáles son los objetivos de crecimiento bajo los cuales se guía la empresa?	Incrementar las ventas en un 30% cada año
12	¿Qué posición considera usted que tiene la empresa dentro del mercado de fotocopistas en El Salvador?	En sexto lugar posiblemente
13	¿La alta dirección de la empresa está conforme con esa posición?	No lo creo
14	¿Qué empresas considera que son sus mayores competencias? Mencione al menos 3.	Rilaz, Ricoh, Xerox
15	¿Cuál considera que es el valor agregado que ofrecen con respecto a sus competidores?	Atención de llamadas en dos horas
16	¿Los clientes perciben dicho valor agregado?	Creo que la mayoría
17	¿Podría definimos cuál es el mercado objetivo de su compañía?	Pequeñas empresas
18	¿Qué técnicas de ventas ejecutan para lograr nuevos clientes?	Visitas, llamadas de toque en frio y seguimiento de las cuentas ya identificadas
19	¿Qué porcentaje de los clientes que contratan servicios con ustedes, continúan siendo clientes después del vencimiento de sus contratos iniciales?	85%
20	¿A qué cree que se deba ese porcentaje?	Atención oportuna

21	¿Qué opinión tiene la dirección de la empresa respecto al porcentaje de retención de clientes con el que cuentan en la actualidad?	Debe mejorar
22	¿Qué opinión considera que tienen los clientes sobre el servicio que se brinda dentro del mercado de fotocopiadoras?	Ofrecen un buen servicio
23	¿Cree que dicho servicio podría ser aún mejor?	Desde luego
24	¿Para la empresa el cliente siempre tiene la razón?	Si
25	¿Considera que los empleados de la empresa brindan un servicio de calidad, de cara al cliente, ya sea interno o externo?	No
26	¿El personal siente la seguridad de que su trabajo es importante para lograr la satisfacción del cliente?	Si
27	¿El personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?	No
28	¿El personal está comprometido con los objetivos de la empresa?	No
29	¿Cada empleado dentro de la empresa sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades?	No
30	¿Cada tipo de puesto cuenta con un manual de funciones?	No
31	¿Cuál considera que es la opinión del personal sobre la imagen de la empresa con relación al servicio que ofrece?	Bueno
32	¿Cómo califica el clima laboral en su compañía?	Bueno
33	¿Qué alternativas podría sugerir para lograr dicha mejora en el clima laboral? Mencione al menos 3.	Trabajo en equipo, comunicación, empatía
34	¿De qué forma se motiva al personal para que se destaquen en sus labores diarias?	No se reconoce
35	¿Estaría de acuerdo al decir, que al mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, el cliente se verá directamente beneficiado, pues recibirá un servicio de mayor calidad, con relación al actual?	Si
36	¿La forma en la que se ejecutan los procesos operativos en su opinión es la más adecuada?	No
37	¿Cómo se podría mejorar dichos procesos?	Creación de procesos

Empresa 5

No	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué posición ocupa dentro de ella?	Gerente de operaciones
2	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	Leer un buen libro
3	¿Cuáles considera que son sus virtudes?	Colaboración
4	¿Cuáles considera que son sus habilidades?	Alegre
5	¿Cuál es el nombre de la empresa?	
6	¿De dónde se origina el nombre y el significado?	
7	¿A qué se dedica su empresa?	Venta y mantenimiento de fotocopiadoras
8	¿Desde hace cuánto tiempo trabaja usted aquí?	Cuatro años
9	¿Podría comentarnos cuál es la misión de la empresa?	No tenemos
10	¿Cuál es la visión del negocio?	No tenemos
11	¿Cuáles son los objetivos de crecimiento bajo los cuales se guía la empresa?	Crecer lo mas que se pueda
12	¿Qué posición considera usted que tiene la empresa dentro del mercado de fotocopistas en El Salvador?	Un tercero quizá
13	¿La alta dirección de la empresa está conforme con esa posición?	Si pero queremos ser los primeros
14	¿Qué empresas considera que son sus mayores competencias? Mencione al menos 3.	Rilaz, Ricoh, Copidesa
15	¿Cuál considera que es el valor agregado que ofrecen con respecto a sus competidores?	Visitas rápidas
16	¿Los clientes perciben dicho valor agregado?	Si
17	¿Podría definirnos cuál es el mercado objetivo de su compañía?	Todas las empresas
18	¿Qué técnicas de ventas ejecutan para lograr nuevos clientes?	Prospección, toque en frio
19	¿Qué porcentaje de los clientes que contratan servicios con ustedes, continúan siendo clientes después del vencimiento de sus contratos iniciales?	80%
20	¿A qué cree que se deba ese porcentaje?	Somos consecuentes lo que ofrecemos lo hacemos

21	¿Qué opinión tiene la dirección de la empresa respecto al porcentaje de retención de clientes con el que cuentan en la actualidad?	Debemos mantener al 100%
22	¿Qué opinión considera que tienen los clientes sobre el servicio que se brinda dentro del mercado de fotocopiadoras?	Excelente servicio
23	¿Cree que dicho servicio podría ser aún mejor?	Claro
24	¿Para la empresa el cliente siempre tiene la razón?	Si
25	¿Considera que los empleados de la empresa brindan un servicio de calidad, de cara al cliente, ya sea interno o externo?	Si
26	¿El personal siente la seguridad de que su trabajo es importante para lograr la satisfacción del cliente?	Si
27	¿El personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?	No
28	¿El personal está comprometido con los objetivos de la empresa?	No
29	¿Cada empleado dentro de la empresa sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades?	Si
30	¿Cada tipo de puesto cuenta con un manual de funciones?	No
31	¿Cuál considera que es la opinión del personal sobre la imagen de la empresa con relación al servicio que ofrece?	Excelente
32	¿Cómo califica el clima laboral en su compañía?	Excelente
33	¿Qué alternativas podría sugerir para lograr dicha mejora en el clima laboral? Mencione al menos 3.	Reconocimiento verbales, comunicación, colaboración
34	¿De qué forma se motiva al personal para que se destaquen en sus labores diarias	No se reconoce
35	¿Estaría de acuerdo al decir, que al mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, el cliente se verá directamente beneficiado, pues recibirá un servicio de mayor calidad, con relación al actual?	Si
36	¿La forma en la que se ejecutan los procesos operativos en su opinión es la más adecuada?	Si
37	¿Cómo se podría mejorar dichos procesos?	Ninguna

**ANEXO III. Cotizaciones de capacitaciones
propuestas**

San Salvador, 19 de noviembre de 2015

Señores
DICSASA
ATT. FATIMA TORRES
Presente.-

Estimados Señores:

Por este medio les estamos presentando propuesta económica de servicios profesionales en el área de la Capacitación Empresarial para el desarrollar cursos.

Sin otro particular, quedamos a la orden para que al momento que nuestra oferta sea aprobada por ustedes coordinemos para reservar fechas.

Nuestra oferta es válida por 15 días calendario.

Muy Atentamente,

Licda. Nidia Martínez
División de Capacitación In Company
CAPACITACIÓN Y ASESORÍA
TALENTO HUMANO, S.A. DE C.V.
Tel 2264 9300 ext. 105
Email: capacitacionyasesoria@talentohumano.com.sv

A. OFERTA ECONÓMICA

DESCRIPCIÓN	Precio total del curso
CURSO CULTURA ORGANIZACIONAL 8 HORAS para un grupo de 25 personas	\$ 850.00 (MAS IVA)
CURSO GESTION DEL CAMBIO 8 HORAS para un grupo de 25 personas	\$ 850.00 (MAS IVA)
CURSO ADMINISTRACION POR VALORES 8 HORAS para un grupo de 25 personas	\$ 850.00 (MAS IVA)
CURSO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL 8 HORAS para un grupo de 25 personas	\$ 850.00 (MAS IVA)
CURSO COACHING 8 HORAS para un grupo de 25 personas	\$ 850.00 (MAS IVA)

CONDICIONES GENERALES DE LA OFERTA

VALIDEZ DE LA OFERTA:

15 días calendario a partir de la fecha que comprende período para aprobar oferta e ingresar documentación a Insaforp.

Forma de pago de aporte de la empresa: contado ó máximo 30 días después de recibir el crédito fiscal.

OFERTA INCLUYE:

- ✓ Curso de 8 horas de facilitador especializado
- ✓ Material didáctico para cada uno de participantes
- ✓ Diploma de participación individual para quienes asistan a un mínimo del 75% del tiempo del curso.

ACEPTACIÓN DE OFERTA

Por este medio hago contar que acepto oferta y condiciones de pago,

ESPACIO RESERVADO PARA CLIENTE		Sello
Firma:	_____	
Nombre:	_____	
Cargo:	_____	
Fecha Previstas	_____	

**TALENTO HUMANO ES UNA UNIDAD DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL (UCE)
ACREDITADA POR INSAFORP, MIEMBRO DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE
EL SALVADOR Y EMPRESA AMIGA DE ALDEAS INFANTILES SOS EL SALVADOR.**