



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

***“Proyecto de intervención para mejorar la calidad del
Proceso de Atención al Cliente en la empresa Giraudo
Equipamiento”***

Alumna: CARRIZO, Valeria Desirée

Docente Tutor: ORLANDO, Vannucci

DEDICATORIA

Dedico esta TESIS a toda mi Familia.

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mis hermanos, tíos, primos y amigos.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi Tutor Orlando, Vannucci, por su gran apoyo y motivación para la culminación y para la elaboración de esta tesis.

A todos Ellos, Muchas Gracias de todo Corazón.

AGRADECIMIENTOS

- ✓ *A mi tutor de tesis, Ing. Orlando, Vannucci.*
- ✓ *Al personal Docente del Instituto Universitario Aeronáutico.*
- ✓ *A Empleados y Dueño de Giraudo Equipamiento.*
- ✓ *A mi familia.*
- ✓ *A todos mis amigos...*

Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos



Proyecto de Grado

“Proyecto de intervención para mejorar la calidad del Proceso de Atención al Cliente en la empresa Giraud Equipamiento”

PRESENTADO POR: **CARRIZO, Valeria Desirèe**
TUTOR TFG: **ORLANDO, Vannucci**

CORDOBA, NOVIEMBRE 2014



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Proyecto de intervención para mejorar la calidad del Proceso de Atención al Cliente en la empresa Giraudo Equipamiento”

Integrantes: CARRIZO, Valeria Desirée
(Licenciatura en Recursos Humanos)

Profesor Tutor del PG: ORLANDO, Vannucci

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: BELTRAMONE, Claudia

Vocal: URRUTIA, Raquel

Resolución del Tribunal Evaluado

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

INDICE

	Páginas
INDICE -----	3
RESUMEN- -----	4
INTRODUCCIÓN -----	5
ORGANIZACIÓN-----	6
ENTREVISTAS-----	7
Cuadro de resultados de las Entrevistas-----	9
Análisis de las Entrevistas -----	11
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL -----	32
Presentación de la necesidad organizacional -----	34
Justificación de la Intervención -----	36
Objetivos-----	38
MARCO CONCEPTUAL-----	39
MARCO METODOLÓGICO -----	48
INTERVENCION-----	55
Manual de Procedimientos de Procesos Centrales a la Calidad-----	55
Organigrama-----	59
Resumen de Procedimientos Área Comercial-----	61
Resumen de Procedimientos Área Administrativa-----	73
Resumen de Procedimientos Área Operativa-----	80
MANUAL DE DISEÑOS DE PUESTOS-----	87
PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES DE MEJORAS-----	120
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA-----	128

ANEXOS Y FORMULARIOS-----	130
Formularios Varios-----	131
Anexo 1 Manual de Consulta Servicio al Cliente-----	139
Anexo 2 Normas ISO9001-----	147
Anexo 3 Modelo Encuesta a Empleados-----	169
Anexo 4 Modelo Encuesta a Gerente -----	173



RESUMEN

El presente trabajo es la culminación del proyecto de Intervención real llevada a cabo en la Organización Giraudo Equipamiento. Dicho proyecto se está implementando en la actualidad, ofreciendo ya importantes beneficios a nivel organizativo para la empresa.

Proyecto de Intervención para mejorar la Calidad del Proceso de Atención al Cliente en la Empresa Giraudo Equipamiento, es el título de un proyecto que nace como respuesta a las necesidades de una empresa del Sector Comercial con voluntad de un claro crecimiento en la Calidad y Gestión de todos sus Procesos de trabajo.

Tiene como Objetivo conseguir y facilitar herramientas y pautas laborales para lograr un alineamiento entre las áreas comercial, administrativa y operativa

En primer lugar encontraremos los resultados de las entrevistas realizadas a cada área de la Empresa, comprendiendo toda la información sobre la situación real de los puestos de trabajo, acompañado dicho cuadro de resultados con sus gráficos de porcentajes y análisis a cada respuesta recibida.

En la segunda instancia, hallaremos la creación de todos los procesos de trabajo que llevan en su funcionamiento a una mejora en la CALIDAD en el principal Proceso de Atención al cliente, junto a sus respectivos diagramas de flujos para una mejor interpretación.

En la tercera Etapa, se presenta un análisis de la estructura organizativa de la empresa donde se pretende construir las bases de una organización sólida, con una definición clara y concisa de todas las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que forman parte de la misma., creando un Manual de Diseño de Puestos.

Fruto de esta intervención, se expondrán las Propuestas y recomendaciones de mejoras en función a los problemas y necesidades destacados en los cuestionarios de los empleados que se detallaran a continuación del presente informe.



INTRODUCCION

Las razones para realizar el presente trabajo de intervención se desprenden de la lectura de diferentes materiales teóricos, estudiados a lo largo del cursado de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, en el Instituto Universitario Aeronáutico, por lo tanto, el fundamento de este Proyecto de Grado esta dado por la actualidad de los mismos. En ese contexto, lo que haré es proveer un Organigrama interno, diseños de puestos en cada una de las áreas, definiré mediante diagramas de flujo, los procesos centrales de atención al cliente para permitir un mejor funcionamiento a la empresa GIRAUDO EQUIPAMIENTO. Mediante lo expuesto, se podrá observar el efecto que producirá esto a nivel interno en la empresa, proporcionando soluciones eficientes y eficaces a los problemas y necesidades que se presenten frente a la realidad Organizacional.

Un objetivo importante a conseguir es el de facilitar herramientas a la organización y pautas laborales para lograr un posible alineamiento entre las áreas comercial, administrativa y operativa.

Para realizar los primeros acercamientos a la empresa, utilizaremos la siguiente filosofía sobre la que fundamentaremos nuestro trabajo:

*"El capital humano es visto como elemento estratégico, en tanto la capacidad y creatividad de quienes trabajan en ella y su adecuada gestión, son posibilidades para competir y enfrentar cualquier crisis del entorno"*¹

La siguiente frase puede tomarse como motor que moviliza y ayuda a gestionar cualquier organización:

"Sin la definición de procesos, la empresa se hunde en un espiral de caos y conflictos internos" (M. Hammer).²

Una empresa enfocada hacia sus procesos estimula a sus empleados, posibilitando y permitiendo que se realicen tareas centradas en el cliente (tanto interno como externo), teniendo en cuenta el contexto en el cuál se están desarrollando y que están dirigidas a alcanzar resultados, orientados a sus clientes, en lugar de ser un fin en si mismas.

En el caso de empresas pequeñas y medianas y en especial las de origen familiar, se presentan constantes contratiempos en la distribución de las cargas laborales, debido al permanente desconocimiento de la importancia de los

manuales de procedimientos (documentos) que ayudan enormemente a la organización de la empresa. (GIRAUDO).

¹ Gore, Ernesto (2004) "La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos". Segunda edición. Edición Granica.

² M.Hammer. (2001). "Nota teórica ORT. Universidad ORT Uruguay". La agenda.



ORGANIZACION

Breve reseña de la historia de esta empresa en estudio: **GIRAUDO EQUIPAMIENTO.**

Giraudo Equipamiento es una empresa privada de capital 100% argentino, fundada en el año 1972, por el Sr. Ítalo Giraudo, su Fundador. Es una empresa de origen familiar, considerada una PYME, siendo en la actualidad un símbolo cordobés en el servicio de alquiler de vajillas, carpas estructurales para fiestas y eventos, y también del negocio gastronómico general. Su principal fortaleza es el conocimiento del negocio y de la infraestructura disponible.

En Córdoba es difícil no haber oído hablar alguna vez de Giraudo Equipamiento. La oferta de esta empresa de alquiler de vajilla y carpa ,y venta de implementos gastronómicos, abarca todos los niveles de la demanda. Desde un bautismo familiar hasta una fiesta corporativa para dos mil personas pasando por una interminable gama intermedia como ferias, festivales, exposiciones, espectáculos deportivos y una interminable lista de eventos.

En la actualidad Omar Giraudo está al frente de esta compañía a la que, indudablemente, le imprime su estilo personal.

Cuenta con 2 unidades de negocio ya mencionadas anteriormente:

- Sección alquiler de vajillas
- Sección alquiler de carpas estructurales
- Venta de bazar y equipos gastronómicos, tercera y última en incorporarse en este negocio.

Es de tener en cuenta que la vajilla puede atender a más de 18 mil personas. Los meses de mayor sollicitación son noviembre y diciembre, las temporadas más bajas junio y julio. Sus productos y servicios se expanden abarcando todo el territorio nacional.

En cuanto a su tamaño como Organización, se considera pequeña, ya que cuenta con 50 personas distribuidas en cada unidad de negocio y esta dividida en tres áreas importantes: operativa, administrativa y comercial.

Giraudo Equipamiento tiene como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, y cuyo objetivo es darle un valor agregado a sus productos y sus servicios con costos competitivos, afianzando el cumplimiento de la calidad requerida, mediante un trabajo de mejora continua.

Misión: "Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con la mas alta calidad de nuestros servicios y productos, en el rubro gastronómico."

Visión: "Ser la Empresa número uno a nivel nacional en el Servicio gastronómico, logrando una organización productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes."



ENTREVISTAS

En primera instancia, se entrevistó a personal de Administración, Logística y Área Comercial de la empresa Giraudo Equipamiento, con el fin de obtener información, a nivel organizativo, estructural, como a nivel de necesidades requeridas y observadas de los empleados. En esta entrevista se plantearon objetivos a cumplir en el proyecto.

También, se observaron y registraron los métodos de trabajo utilizados en ese momento en cada puesto para la creación del "Manual de diseños de Puestos" donde se detallan las diferentes tareas a realizar por los empleados, en el transcurso diario de su labor. (*Ver Anexo III*)

En segunda instancia, se entrevistó al Dueño-Gerente, quien comentó sobre el funcionamiento de todas las áreas, la estructura organizativa, la relación con sus empleados, y sobre todo, la necesidad de llevar a cabo un proyecto de intervención para mejorar la Calidad de atención en sus servicios y métodos, pautas de trabajo para sus empleados. (*Ver Anexo VI*)

Las entrevistas fueron realizadas en los puestos de trabajo de cada uno de los empleados y en los horarios de atención al público. Así se pudo conocer las diferentes metodologías de trabajo utilizadas por los mismos; las dificultades e inconvenientes que poseen en el manejo diario, utilización de sus recursos y algunas falencias que Giraudo Equipamiento presenta, en cuanto a la Calidad y prestación de sus servicios al cliente.

En las entrevistas se indagó acerca de las tareas que realizan, su orden e importancia, las necesidades y/o problemas más frecuentes de su puesto, las capacidades y habilidades que utilizan, la responsabilidad y control en cada procedimiento como métodos de trabajo; en síntesis se trató de recopilar información que oriente a responder a las siguientes preguntas básicas:



- Qué trabajo se hace?
- Para qué se hace?
- Quién lo hace?
- Cómo se hace?
- Con qué se hace?
- Cuándo se hace?

Para comprender el cuadro de los resultados de la entrevista, se dividió en **categorías** los temas entrevistados, en **subcategorías** las respuestas de los empleados.

Para la recolección de la información sobre los Puestos de Trabajo se diseñaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas, tratando de no omitir información relevante para el análisis posterior.

Se cuenta con una población total de 15 personas, distribuidas de la siguiente manera: 5 empleados de administración, 6 empleados de logística y 4 del área comercial.

El cuadro que se muestra a continuación permite analizar la opinión de cada uno de los empleados encuestados. No se tiene en cuenta la cantidad de personas sino la cantidad de respuestas obtenidas por los empleados, ya que cada uno, en las preguntas abiertas, se abocaron a responder a varias categorías y sub-categorías.



CUADRO RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				%	suma parcial	Respuestas total
		ADMINIST	LOGISTICA	COMERCIAL				
Tareas Realizadas	Atención al Cliente		2	4	28,57%	6	21	
	Atención telefónica		1	4	23.80%	5		
	Facturación	1			4.76%	1		
	Solución de reclamos	2	1	1	19.04%	4		
	Cobranzas	1			4.76%	1		
	Control de pedidos		2	1	14.28%	3		
	Recepción de dinero	1			4.76%	1		
Calificación de la tarea	Rutinaria	2	4	3	30%	9	30	
	Mucha responsabilidad	5	6	1	40%	12		
	Automatizada	1	3	4	26.66%	8		
	Interactiva		1		3.33%	1		
Tiempo para familiarizarse con el puesto	1 a 3 meses	2	4	2	53.33%	8	15	
	3 a 6 meses	3	2	1	40%	6		
	6 a 12 meses			1	6.66%	1		
Errores del puesto	Puesto limitado	5	2	3	16.66%	10	60	
	Baja comunicación	5	6	4	25%	15		
	Excesivas tareas	4	4	1	15%	9		
	No tiene control	5	4	4	21.66%	13		
	Hacer un poco de todo	5	4	4	21.66%	13		
Necesidades Del Puesto	Descripción de tareas	5	5	4	14.89%	14	94	
	Interacción con las otras áreas	4	4	2	10.63%	10		
	Contar con un jefe o supervisor	5	1	4	10.63%	10		
	Objetivos claros y definidos	4	6	4	14.89%	14		
	Tomar decisiones propias	2	4	2	8.51%	8		
	Ambiente de trabajo armónico	5	4	2	11.70%	11		
	Mayor control	3	4	4	11.70%	11		
	Motivación e incentivos	4	6	4	14.89%	14		
	Otros		1	1	2.12%	2		
Supervisión del puesto	Varias veces al día		1		6.66%	1	15	
	Ocasionalmente	2	2		26.66%	4		
	Poca	2	2		26.66%	4		
	Ninguna	1	1	4	40%	6		



CATEG. GRAL	SUB-CATEGORIAS	ADMINS.	LOG.	COMER	%	suma Parcial	respuest total
Capacidades- habilidades del puesto	Poder de Negociación	1		3	5.55%	4	73
	Trabajo en equipo	4	6	4	19.44%	14	
	Persuadir al cliente			4	5.55%	4	
	Predisposición y actitud	2	4	3	12.5%	9	
	Rapidez en la tarea	3	5	3	15.27%	11	
	Buena escucha y comunicación	4	3	3	13.88%	10	
	Ordenado y prolijo	3	5	4	16.66%	12	
	Autocontrol	1	2	3	8.33%	6	
	Otros		1	1	2.77%	2	
Tipo de responsabilidad del puesto	Operativa	3	5	4	52.17%	12	23
	Estratégica	1			4.34%	1	
	Profesional	1	1		8.69%	2	
	Conducción	1		2	13.04%	3	
	Táctico		2	3	21.73%	5	
Opinión sobre las otras áreas	Regular	2	3	2	46.66%	7	15
	Buena	2	2	1	33.33%	5	
	Muy buena	1			6.66%	1	
	Excelente				0%	0	
	otras		1	1	13.33%	2	
Información que reciben	Cumpleaños	2		3	19.23%	5	26
	Fiestas y eventos	2	2	1	19.23%	5	
	Condiciones comerciales	2	2	3	26.92%	7	
	Mail de clientes	3	1	4	30.76%	8	
	otros		1		3.84%	1	
Se retiran satisfechos los clientes	Satisfechos		1		6.66%	1	15
	Conformes	1	1	1	15%	3	
	No Satisfechos	2	1	1	26.66%	4	
	No conformes	2	3	2	46,66%	7	
Quejas-Reclamos de los clientes	Demoras en la entrega del producto o servicio	3	4	4	39.28%	11	28
	No tienen un vendedor asignado		3	2	17.85%	5	
	No reciben un buen servicio-postventa	2		2	14.28%	4	
	Clima interno tenso	1		1	7.14%	2	
	Mercadería rota o sucia		2	4	21.42%	6	

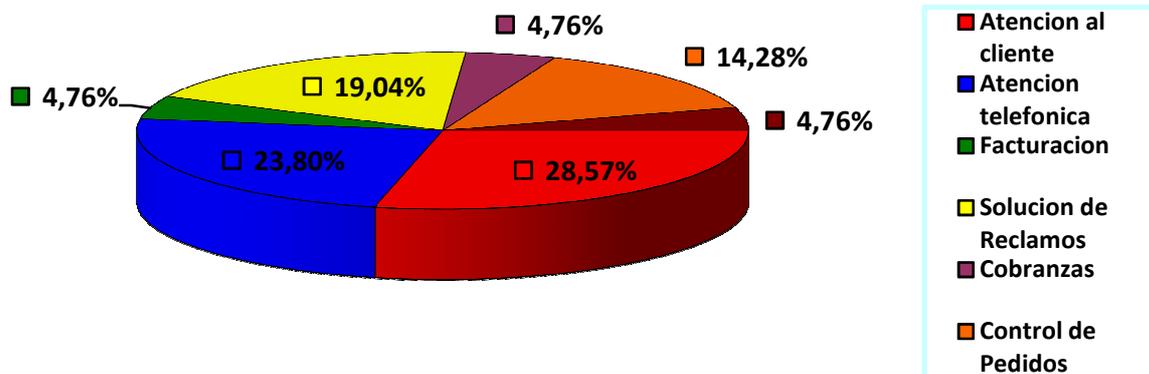


ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Al preguntar sobre **Tareas Realizadas**, más frecuentes que ejecutan a diario, el 28,57% de los empleados afirmaron que su tarea principal es la atención al cliente, mientras el 23,80% la atención telefónica; se pueden apreciar otras tareas no tan frecuentes, a saber: solución de reclamos, control de pedidos, facturación.

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				%	suma parcial	Respu stas total
		ADMINI ST	LOGISTIC A	COMERCI AL				
Tareas Realizadas	Atención al Cliente		2	4		28,57%	6	21
	Atención telefónica		1	4		23.80%	5	
	Facturación	1				4.76%	1	
	Solución de reclamos	2	1	1		19.04%	4	
	Cobranzas	1				4.76%	1	
	Control de pedidos		2	1		14.28%	3	
	Recepción de dinero	1				4.76%	1	

Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Tareas Realizadas**

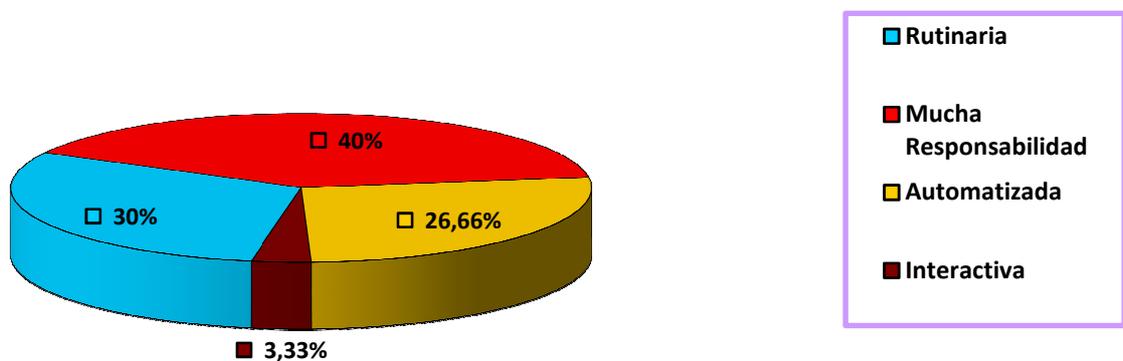




En cuanto a **Calificación de la tarea**, se puede mencionar que tienen o sienten, con el 40%, un alto grado de responsabilidad; un 30% expresan que su trabajo diario es aburrido y rutinario; un 27% que ejecutan su tarea de manera mecánica, automatizada. **"Siento que mi tarea es cada vez más monótona y aburrida, es lo que me lleva a distraerme y a cometer mas errores"**

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	ADMINI ST	LOGISTIC A	COMERCI AL	%	suma parcial	respues tas tota
Calificación de la tarea	Rutinaria	2	4	3	30%	9	30
	Mucha responsabilidad	5	6	1	40%	12	
	Automatizada	1	3	4	26.66%	8	
	Interactiva		1		3.33%	1	

Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Calificación de la Tarea**



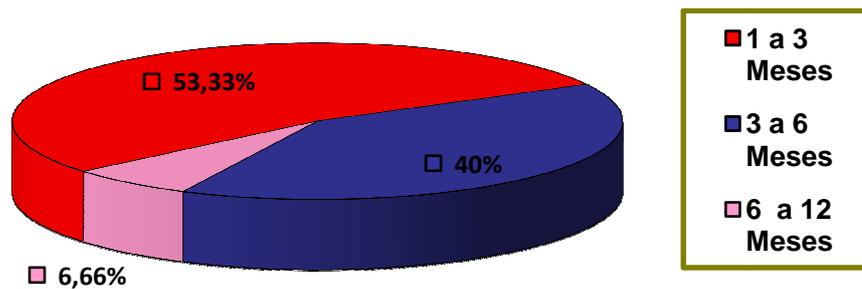
Tiempo para familiarizarse con el puesto, los resultados muestran que el 53,33% de los empleados tardan entre 1 a 3 meses; el 40% entre 3 a 6 meses.

"Mis primeros 3 meses aquí me resultaron muy difíciles, fui transferido de un área a otra sin saber mis tareas, objetivos, nunca recibí ayuda para empezar..."



CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	ADMINI ST	LOGISTIC A	COMERCI AL	%	suma parcial	respues tas tota
Tiempo para familiarizarse con el puesto	1 a 3 meses	2	4	2	53.33%	8	15
	3 a 6 meses	3	2	1	40%	6	
	6 a 12 meses			1	6.66%	1	

Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Tiempo para Familiarizarse con el Puesto**

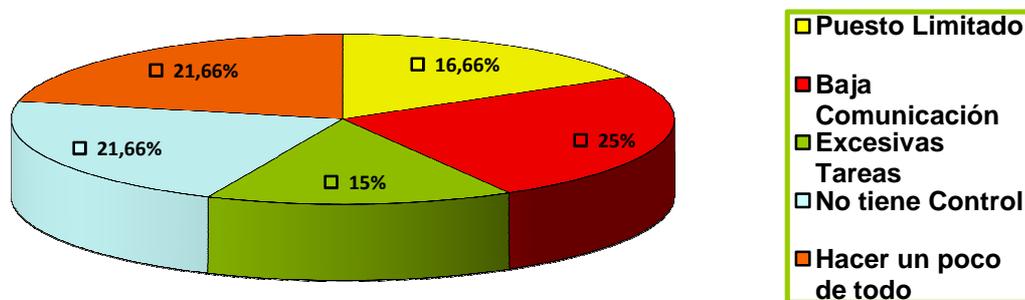


Al indagar sobre **Errores del puesto** más frecuentes, se obtuvieron los siguientes datos: el 25% baja comunicación, el 21,66% no tienen control sobre su tarea, el otro 21,66% hacen un poco de todo. “**Disponemos de información insuficiente relacionada a qué debemos hacer, cómo hacerlo y por qué, no conocemos nuestras obligaciones...**”; un 16,66% sienten que su puesto es limitado, y el 15% sienten que tienen excesivas tareas. “**La falta de recursos y de información nos perjudica a la hora de trabajar, nuestro rendimiento y motivación se ve perjudicada...**”.



CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	ADMINI ST	LOGISTIC A	COMERCI AL	%	suma parcial	respues tas tota
Errores del puesto	Puesto limitado	5	2	3	16.66%	10	60
	Baja comunicación	5	6	4	25%	15	
	Excesivas tareas	4	4	1	15%	9	
	No tiene control	5	4	4	21.66%	13	
	Hacer un poco de todo	5	4	4	21.66%	13	

Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Errores del Puesto**



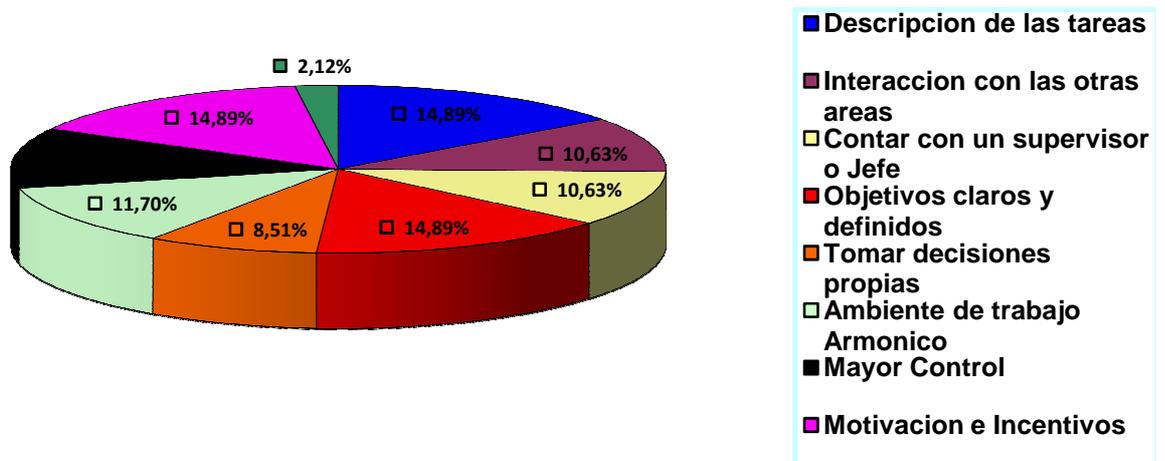
Una de las interrogaciones más relevantes fue: **Necesidades del puesto**, dando por resultado que el 14,89% tienen la necesidad de tener en su poder las descripciones de sus tareas. Con igual porcentaje: objetivos claros y definidos, también contar con planes de incentivos y motivación. ***“Creo que es muy importante mantener la motivación del trabajador, mejoraría el ambiente laboral y nuestra satisfacción a la hora de trabajar...”***

El 11,70% manifestó contar con un ambiente de trabajo saludable y armónico, con ídem porcentaje: mayor control en el puesto.



CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				suma parcial	respuestas total
		ADMINISTRATIVO	LOGISTICA	COMERCIAL	%		
Necesidades del puesto	Descripción de tareas	5	5	4	14.89%	14	94
	Interacción con las otras áreas	4	4	2	10.63%	10	
	Contar con un jefe o supervisor	5	1	4	10.63%	10	
	Objetivos claros y definidos	4	6	4	14.89%	14	
	Tomar decisiones propias	2	4	2	8.51%	8	
	Ambiente de trabajo armónico	5	4	2	11.70%	11	
	Mayor control	3	4	4	11.70%	11	
	Motivación e incentivos	4	6	4	14.89%	14	
	Otros		1	1	2.12%	2	

Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Necesidades del Puesto**

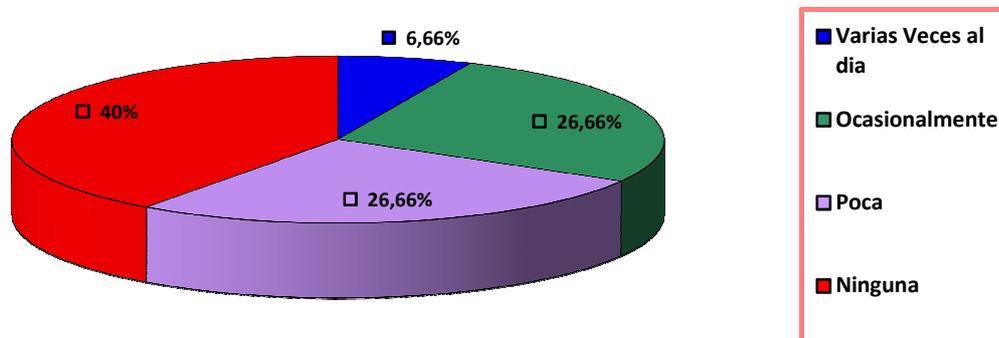


En cuanto a la **Supervisión del puesto** más del 53% respondieron que existe una nula o poca supervisión y control de las actividades que se desarrollan; ***“no tenemos a nadie que nos guíe, que nos pauté objetivos...”***.



CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				%	suma parcial	respuestas total
		ADMINIST	LOGISTICA	COMERCIAL				
Supervisión del puesto	Varias veces al día		1			6.66%	1	15
	Ocasionalmente	2	2			26.66%	4	
	Poca	2	2			26.66%	4	
	Ninguna	1	1	4		40%	6	

Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Supervisión del Puesto**

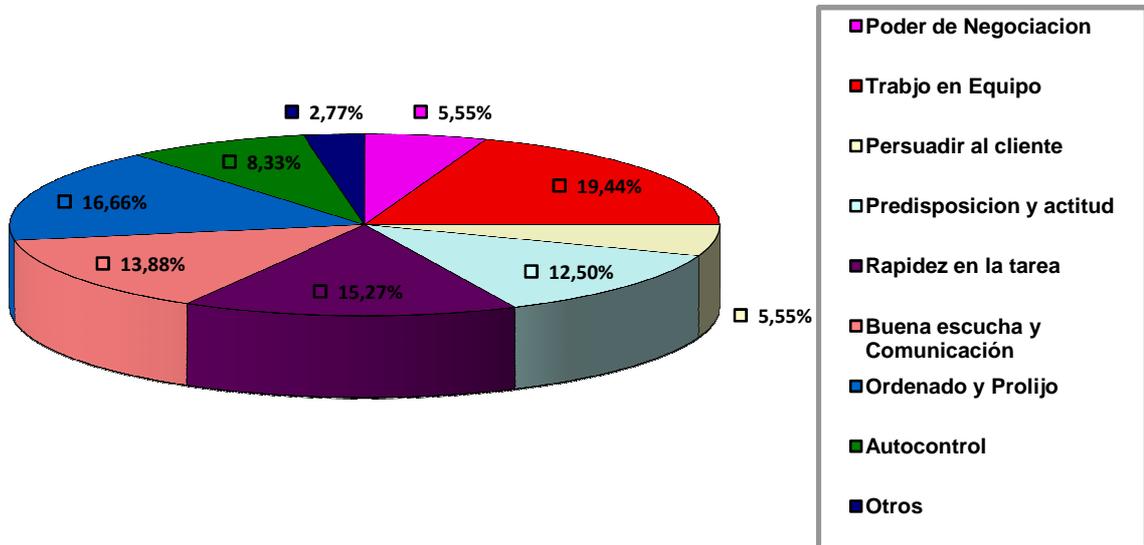


Otros resultados que nos muestra la encuesta, son las **Capacidades y habilidades del puesto**, el 19,44% declaró la importancia del trabajo en equipo, el 16,66% mantener el orden y la prolijidad en las tareas que se desarrollan, el 15,27% la rapidez en la ejecución de la tarea; ***"...el trabajo en equipo nos genera entusiasmo, y nos permite que nuestros resultados sean más satisfactorios..."***.

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	Empleado Giraudo				%	suma parcial	Respuestas total
		ADMINIST	LOGISTICA	COMERCIAL				
Capacidades-habilidades del puesto	Poder de Negociación	1		3		5.55%	4	73
	Trabajo en equipo	4	6	4		19.44%	14	
	Persuadir al cliente			4		5.55%	4	
	Predisposición y actitud	2	4	3		12.5%	9	
	Rapidez en la tarea	3	5	3		15.27%	11	
	Buena escucha y comunicación	4	3	3		13.88%	10	
	Ordenado y prolijo	3	5	4		16.66%	12	
	Autocontrol	1	2	3		8.33%	6	
	Otros		1	1		2.77%	2	



Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Capacidades-habilidades del Puesto**

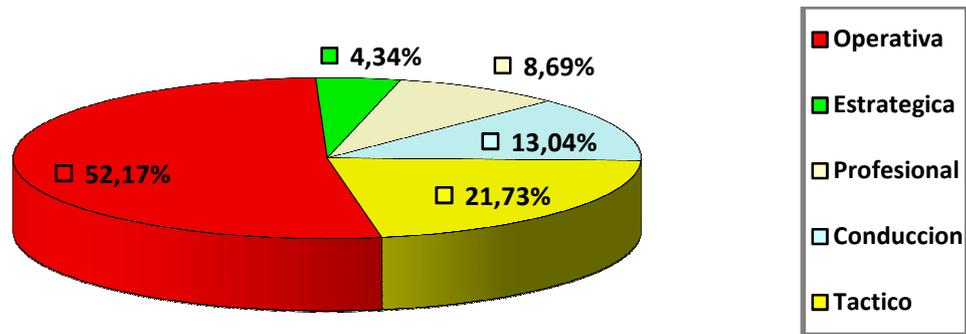


El tipo de responsabilidad del puesto, que más se requiere, el 52,17% del personal manifestó que son operativas, un 21,73% tácticas, y un 13,04% de conducción, **“nuestros puestos requieren que nos organicemos bien, que manejemos los recursos eficazmente, el tiempo y mucha acción para lograr una respuesta rápida...”**

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				suma parcial	respuestas total
		ADMINI ST	LOGIS TICA	COMERCIAL	%		
Tipo de responsabilidad del puesto	Operativa	3	5	4	52.17%	12	23
	Estratégica	1			4.34%	1	
	Profesional	1	1		8.69%	2	
	Conducción	1		2	13.04%	3	
	Táctico		2	3	21.73%	5	



Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Tipo de responsabilidad del Puesto**

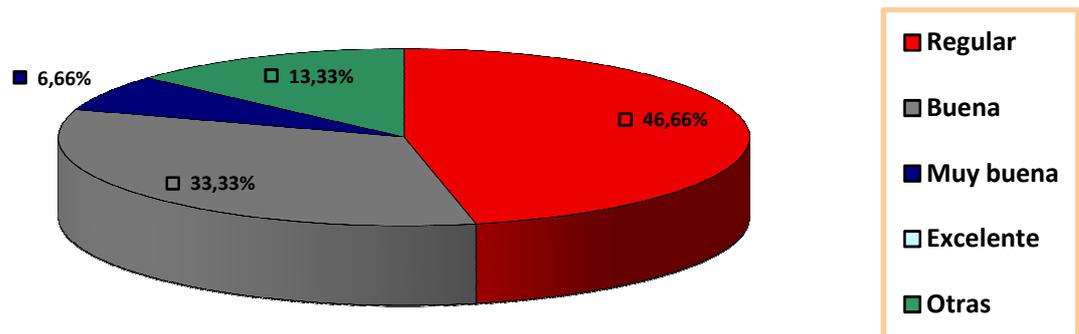


La **Opinión sobre las otras áreas** y concepto que tienen entre sí, el 46,66% manifestó que es regular, y un 33,33% es buena, ***“las relaciones entre áreas son limitadas, existe una vinculación y relación escasa, cada una tiene su propio interés, falta integración, compartir objetivos comunes...”***.

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				suma parcial	respuestas total
		ADMINI ST	LOGIS TICA	COMER CIAL	%		
Opinión sobre las otras áreas	Buena	2	2	1	%	5	15
	Muy buena	1			6.66%	1	
	Excelente				0%	0	
	otras		1	1	13.33%	2	



Gráfico de la Entrevista: Categoría: Opinión sobre las otras áreas

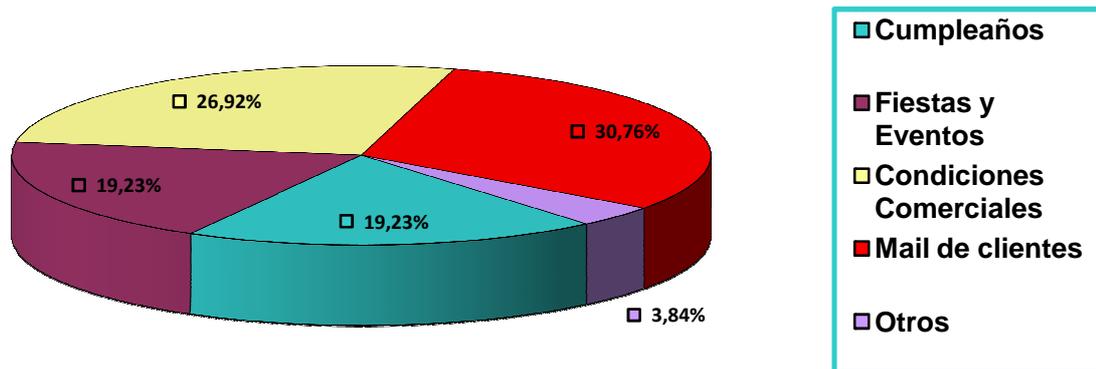


La información que reciben diariamente, el 30,76% informó que son mail de los clientes, el 26,92% condiciones comerciales, ***"constantemente estamos recibiendo mails de los clientes solicitando alquileres y contactos..."***

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				suma parcial	respuestas total
		ADMIN IST	LOGIS TICA	COMERC IAL	%		
Información que reciben	Cumpleaños	2		3	19.23%	5	26
	Fiestas y eventos	2	2	1	19.23%	5	
	Condiciones comerciales	2	2	3	26.92%	7	
	Mail de clientes	3	1	4	30.76%	8	
	otros		1		3.84%	1	



Gráfico de la Entrevista: Categoría: Información que reciben

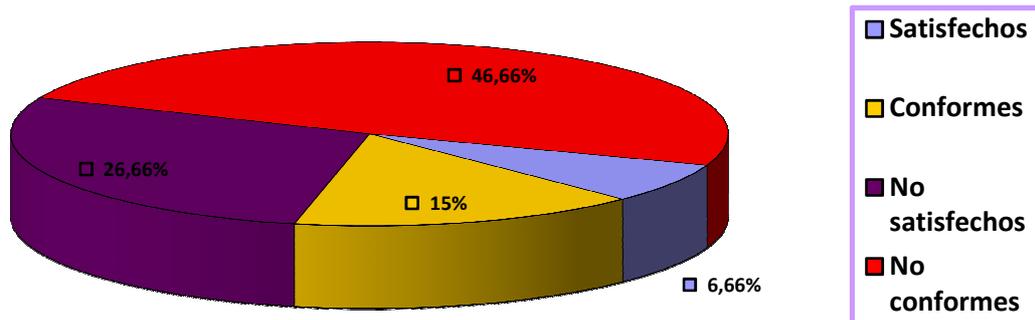


Otro dato relevante, **Se retiran satisfechos los clientes**; con la mirada puesta en ellos, el 46,66% respondieron que los clientes se retiran No conformes de la empresa, un 26,66% no satisfechos, y el 15% conformes, **“la mayor insatisfacción de los clientes es la espera para ser atendidos y en la demora en la entrega de los productos, ocasionando quejas y reclamos, si están conformes con la calidad de nuestro servicio...”**

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				suma parcial	respuestas total
		ADMINI ST	LOGIS TICA	COMERC IAL	%		
Se retiran satisfechos los clientes	Satisfechos		1		6.66%	1	15
	Conformes	1	1	1	15%	3	
	No Satisfechos	2	1	1	26.66%	4	
	No conformes	2	3	2	46.66%	7	



Gráfico de la Entrevista: Categoría: **Se retiran satisfechos los clientes**

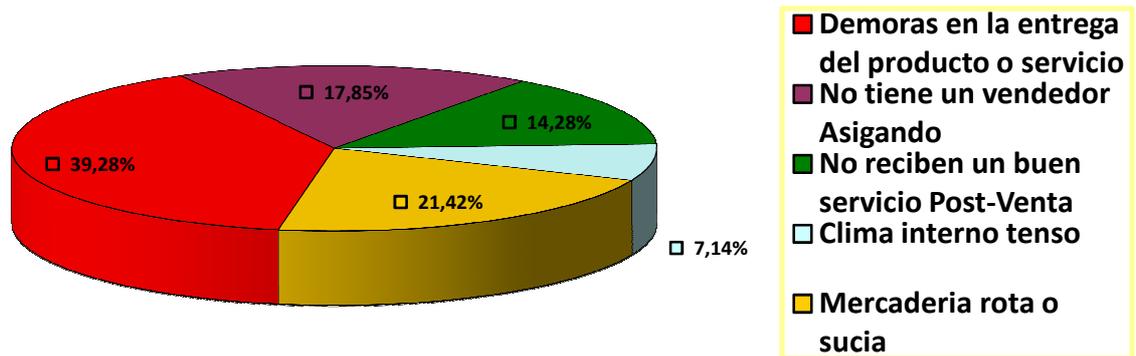


La ultima pregunta revela **Las quejas y reclamos de los clientes**, un 39,28% de los empleados informaron sobre la demora en la entrega de los productos, el 21,42% que reciben mercadería rota o sucia, como dato relevante, con el 17,85%, que no tienen un vendedor asignado, ***“nuestros clientes manifiestan la necesidad de contar con un vendedor personalizado, para que les permita ya conocer sus gustos y calidades de los productos...”***.

CATEG. GRAL	SUB - CATEGORIAS	EMPLEADOS GIRAUDO				suma parcial	respuestas total
		ADMINIS T	LOGIS TICA	COMERC IAL	%		
Quejas-Reclamos de los clientes	Demoras en la entrega del producto o servicio	3	4	4	39.28%	11	28
	No tienen un vendedor asignado		3	2	17.85%	5	
	No reciben un buen servicio-postventa	2		2	14.28%	4	
	Clima interno tenso	1		1	7.14%	2	
	Mercadería rota o sucia		2	4	21.42%	6	



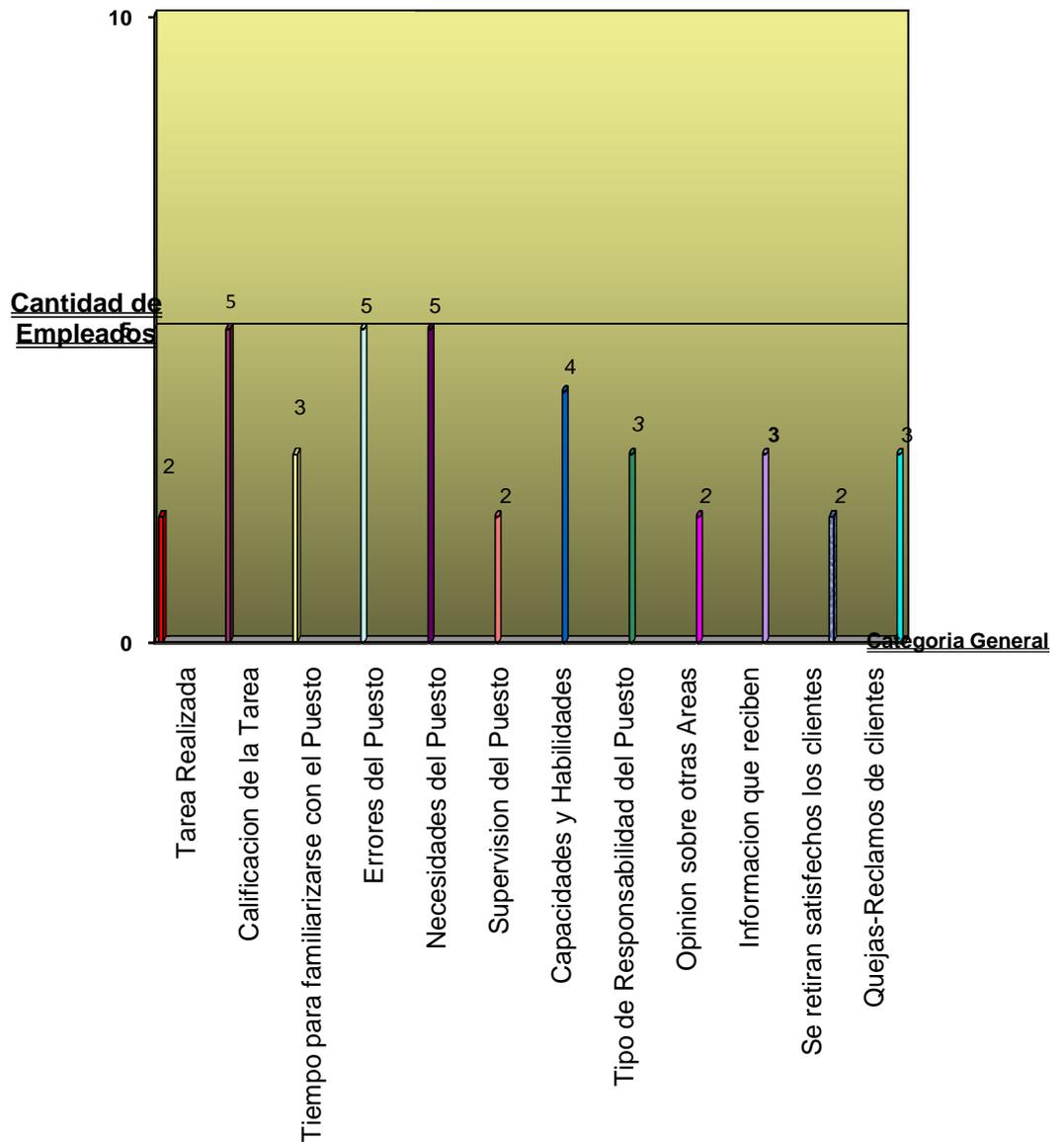
Gráfico de la Entrevista: Categoría: Quejas-Reclamos de los clientes





Resultados de datos por Áreas-Sectores Encuestadas (Administrativa-Logística-Comercial)

Sector Administrativo:



■ Solucion de Reclamos	■ Mayor Responsabilidad
□ 3 a 6 Meses	□ Puesto Limitado/No hay Control/Hacer de Todo
■ Descripción de tareas/Contar con un jefe	■ Poca/Ninguna
■ Trabajo en Equipo/ Buena Comunicación	■ Operativa
■ Regular	■ Mails de Clientes
■ No conformes	■ Demora en la entrega del producto-Servicio



En el sector **ADMINISTRATIVO**, se puede mencionar que la tarea que priorizan o ejecutan diariamente es la "**Solución de Reclamos**"; tarea fundamental para lograr un buen servicio y atención en la Calidad al cliente. Asumen que se requiere en la tarea "**Mucha Responsabilidad**", lo que lleva al puesto considerarla rutinaria y monótona.

El tiempo que lleva a los nuevos aspirantes para familiarizarse a este puesto es de **3 a 6 meses**, es el tiempo que necesitan para aprender solos, sin instrucciones y sin conocer las pautas de trabajo. Al mencionar que no cuentan con las descripciones de sus tareas, los errores que mas frecuentan son: "**No tener control sobre las tareas** si se ejecutan bien o mal", "**Hacer un poco de todo**", y un "**Puesto limitado**", por consecuencia ven y sienten que sus necesidades urgentes son contar con un "**Manual de Descripción de tareas**", acompañado con un buen "Diseño de puestos": que les asignen un "**Jefe correspondiente al sector**". Como no cuentan con un supervisor directo, sienten que no reciben apoyo o control, y ninguna guía para encaminarlos y establecerles pautas de trabajo, sólo reciben poca o nula supervisión del Dueño- Gerente.

Consideran que para ocupar cualquier puesto de administración se requieren las siguientes capacidades y habilidades:

- Actitud para "trabajar en equipo".
- Contar con una correcta y fluida comunicación entre todos los integrantes.

El tipo de Responsabilidades o Decisiones que asume el sector se la clasifica como "**Operativas**"; estas decisiones son repetitivas por lo que los errores se pueden corregir fácilmente, ya que su grado de manifestación es el corto plazo; ejemplos: la programación diaria de sus tareas, un Administrativo que programa las visitas diariamente a sus proveedores, etc.

La relación que mantiene el sector Administrativo con las demás Áreas se la clasifica como **Regular**, ya que existe muy poca relación e intercambio de información. En Síntesis no funcionan como un sistema, no comparten ningún



objetivo en común; por lo menos no declarado ni asentado, ni establecido para TODOS.

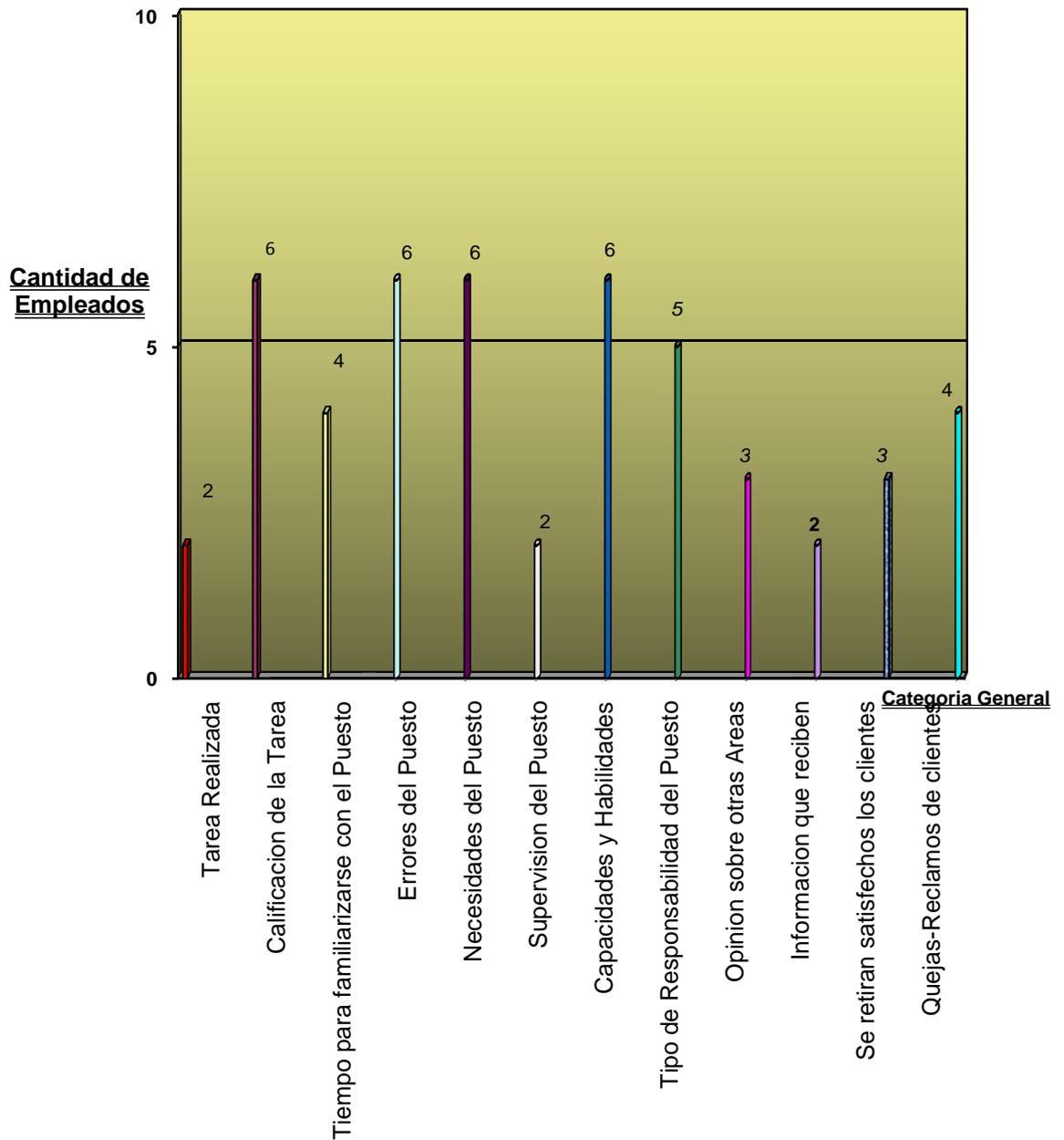
La información que reciben y manejan todos los días son los **mails de los clientes**, a los cuales los priorizan, y se los reenvían a los vendedores correspondientes para que den curso a las solicitudes y pedidos.

Desde su percepción, con la mirada puesta en el cliente, tanto interno como externo, consideran que los mismos se retiran del establecimiento "**No Conformes**"; manifestado y reconociendo la falta de fidelización, este factor sería una gran contribución para llegar a una excelencia en todo el proceso de Calidad.

Desde el punto de vista en la calidad de todo el servicio que prestan, las quejas-reclamos que reciben de los clientes es "**La demora en la entrega del producto o servicio**", punto importante, ya que este indicador afectaría la mirada del cliente hacia la empresa, perjudicando en su grado de Satisfacción.



Sector Logístico:



■ Control de pedidos/Atencion al cliente	■ Mayor Responsabilidad
□ 1 a 3 Meses	□ Baja Comunicación
■ Objetivos claros y definidos/Motivacion e incentivos	■ Ocasionalmente/Poca
■ Trabajo en Equipo	■ Operativa
■ Regular	□ Fiestas y eventos/Condiciones Comerciales
■ No conformes	■ Demora en la entrega del producto-Servicio



En el sector **OPERATIVO** o de **LOGISTICA**, se puede mencionar que la tarea que priorizan o ejecutan diariamente es el "**Control de Pedidos**" y la "**Atención al Cliente**". Declaran que se requiere en la tarea "**Mucha Responsabilidad**", para el armado correcto de los pedidos de alquiler - venta, sobre todo para realizar con excelencia el control de la mercadería.

El tiempo que lleva a los nuevos aspirantes para familiarizarse a este puesto es de **1 a 3 meses**, es el tiempo que necesitan para conocer el funcionamiento de todas las áreas internas del sector que va desde lavandería hasta la preparación de los pedidos. Los errores que se presentan y que dificultan la labor diaria es la "**Baja Comunicación**" entre todos los integrantes del área y con los demás sectores de la empresa, por consecuencia ven y sienten que sus necesidades urgentes son contar con "**pautas y objetivos definidos**"; que se conozcan para todos detalladamente, para que de esta manera les permita realizar sus tareas de manera ordenada y prolija, sin cometer errores y optimizar al máximo el tiempo de ejecución de las mismas; otra de las necesidades que priorizan los empleados es contar con un "**Plan de Incentivos y de Motivación**". Cuentan con muy "**Poca o Ocasionalmente**" supervisión directa de parte de su jefe, no reciben apoyo o control, y ninguna guía para encaminarlos y establecerles pautas de trabajo.

Consideran que para ocupar cualquier puesto de Logística se requieren las siguientes capacidades y habilidades:

- Actitud para "**trabajar en equipo**".
- Rapidez en la Ejecución de las tareas. (Orden y prolijidad)

El tipo de Responsabilidades o Decisiones que asume el sector se la clasifica como "**Operativas**"; estas decisiones son repetitivas por lo que los errores se pueden corregir fácilmente, ya que su grado de manifestación es el corto plazo; ejemplos: realizar el doble control antes de despachar la mercadería solicitada.

La relación que mantiene el sector Operativo con las demás Áreas se la clasifica como Regular, ya que existe muy poca relación e intercambio de información. En Síntesis no funcionan como un sistema, no comparten ningún

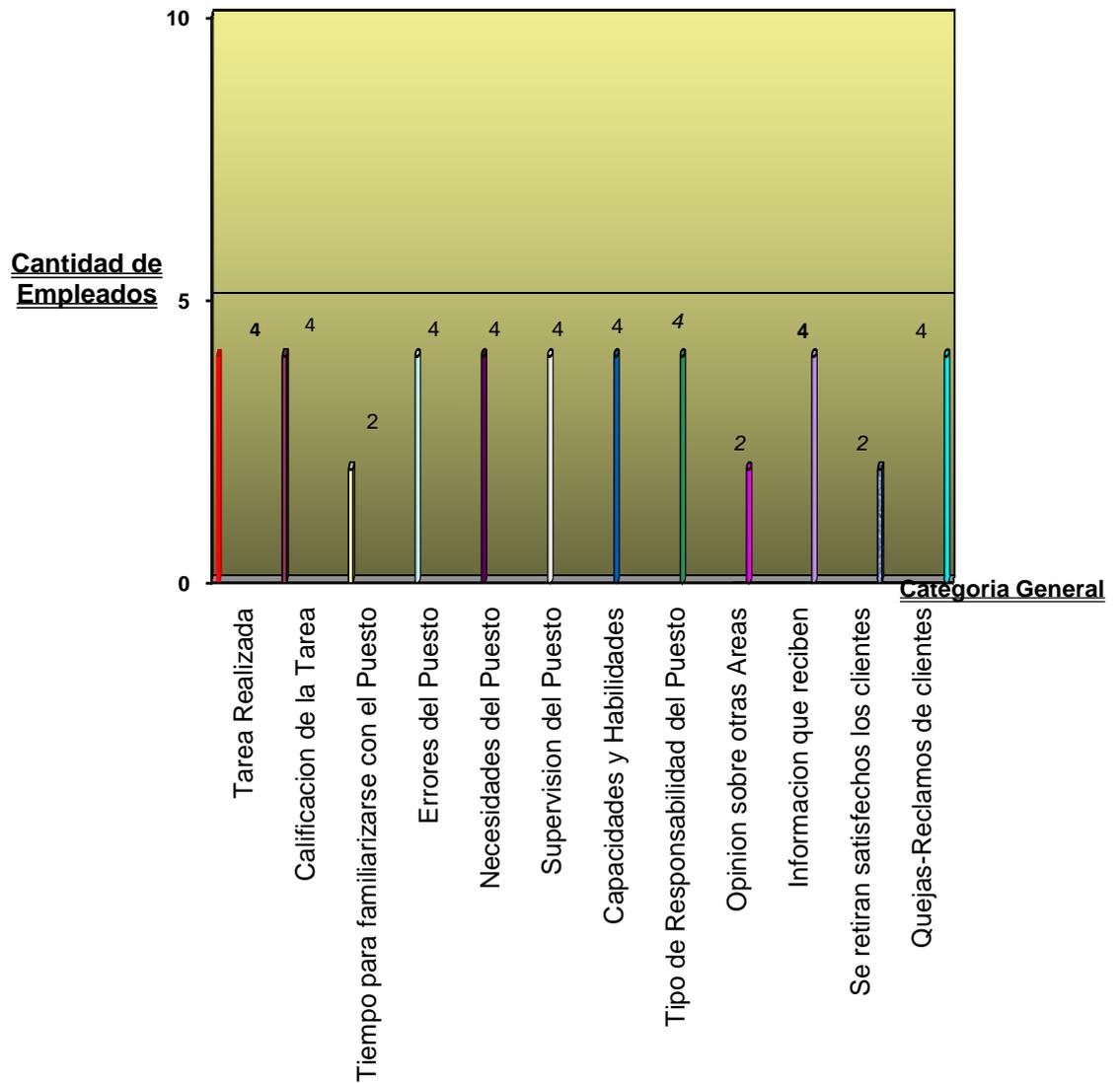


objetivo en común; por lo menos no declarado ni asentado, ni establecido para TODOS.

La información que reciben y manejan todos los días son Cronogramas de las "**Fiestas-Eventos**", y las actualizaciones de las "**Condiciones comerciales**". Con la mirada puesta en el cliente, tanto interno como externo, consideran que los mismos se retiran del establecimiento "**No Conformes**"; manifestado que el área Logística conoce muy bien a sus clientes, sienten la falta de fidelización, a su vez captan todas las disconformidades directas por parte del cliente, que va desde la falta de Calidad en la atención por parte de todos hasta la Calidad en la prestación del servicio, mencionando las quejas-reclamos que reciben de los clientes : "**La demora en la entrega del producto o servicio**, este indicador afectaría la mirada del cliente hacia la empresa, perjudicando en su grado de Satisfacción.



Sector Comercial:



- Atención al Cliente/Atención Telefonica
- Automatizada/Rutinaria
- 1 a 3 Meses
- Hacer un poco de todo/Baja Comunicación/Sin control
- Contar con un jefe/Descripción de las tareas/Objetivos claros y definidos
- Ninguna
- Persuadir al cliente/Trabajo en equipo/Ordenado y Prolijo
- Operativa
- Regular
- Mails de clientes/Condiciones Comerciales
- No conformes
- Demora en la entrega del producto, servicio/Mercaderia sucia o rota



En el sector **Comercial**, se puede mencionar que la tarea que priorizan o ejecutan diariamente es la "**La atención al cliente**" y la "**Atención telefónica**", tareas que son muy importantes en todo el proceso de Calidad.

Califican a las tarea "**Automatizada**", y "**Rutinaria**" lo que lleva al puesto considerarla monótona.

El tiempo que lleva a los nuevos aspirantes para familiarizarse a este puesto es de **1 a 3 meses**, es el tiempo que necesitan para aprender solos, sin instrucciones y sin conocer las pautas de trabajo. Al mencionar que no cuentan con las descripciones de sus tareas, los errores que mas frecuentan son: "**Hacer un poco de todo**", "**No tiene control**", y "**Baja comunicación**", por consecuencia sienten que sus necesidades urgentes son contar con un "**Manual de Descripción de tareas**", acompañado con un buen "Diseño de puestos" y definición de "Objetivos claros", que les asignen un "**Jefe correspondiente al sector**"; y que les incorporen un "**Plan de Incentivos y motivación**". Como no cuentan con un supervisor directo, sienten que no reciben apoyo o control, y ninguna guía para encaminarlos y establecerles pautas de trabajo, no existe Ninguna Supervisión sobre el puesto.

Consideran que para ocupar cualquier puesto del área Comercial se requieren las siguientes capacidades y habilidades:

- Actitud para "trabajar en equipo".
- Persuadir al Cliente
- Ser Ordenado y Prolijo en el puesto de trabajo.

El tipo de Responsabilidades o Decisiones que asume el sector se la clasifica como "**Operativas**"; estas decisiones son repetitivas por lo que los errores se pueden corregir fácilmente, ya que su grado de manifestación es el corto plazo; ejemplos: la programación diaria de sus tareas, elaborar un presupuesto o nota de pedido, llamar o conquistar un nuevo cliente.

La relación que mantiene el sector Comercial con las demás Áreas se la clasifica como **Regular**, ya que existe muy poca relación e intercambio de información. En Síntesis no funcionan como un sistema, no comparten ningún



objetivo en común; por lo menos no declarado ni asentado, ni establecido para TODOS.

La información que reciben y manejan todos los días son los **mails de los clientes**, a los cuales los priorizan para que den curso a las solicitudes y pedidos entre los vendedores, y "**Condiciones Comerciales**".

Desde su percepción, con la mirada puesta en el cliente, tanto interno como externo, consideran que los mismos se retiran del establecimiento "**No Conformes**"; reconociendo la falta de fidelización, retroalimentación de las sugerencias, este factor sería una gran contribución para llegar a una excelencia en todo el proceso de Calidad.

Desde el punto de vista en la calidad de todo el servicio que prestan, las quejas-reclamos que reciben de los clientes es "**La demora en la entrega del producto o servicio**", y "**Mercadería sucia o rota**"; punto importante, ya que este indicador afectaría la mirada del cliente hacia la empresa, perjudicando en su grado de Satisfacción.



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Los primeros contactos se realizaron con el dueño de la empresa y algunos miembros de la misma, donde, desde las primeras informaciones se pudo deducir el gran crecimiento y sobre-demanda que están soportando. Se pudo observar principalmente la necesidad de concientizar al gerente-dueño, de que la organización evolucionó desde de una postura y manejo familiar, a una posición de empresa fuerte y de tamaño considerable.

Las herramientas que ayudaron a recopilar información de la situación actual de la empresa y a realizar un estudio del diagnostico organizacional, fueron suministradas por los mismos empleados mediante la aplicación de un cuestionario y mediante una intensa observación directa diaria en cada rincón del establecimiento, con preguntas guías de cómo hacen su tarea (entrevista estructurada semi dirigida), para poder determinar cuando lo hacen, donde lo hacen, porque lo hacen, etc. Esta metodología ayudó a recabar elementos claves para entender la posición actual en la que se encuentra la empresa.

(Anexo I).

Al solicitarle al dueño-gerente los documentos y procedimientos con que se manejan en la labor diaria, su respuesta fue: *"No contamos con esos documentos..."*

Por medio de entrevistas y cuestionarios, se evaluaron aspectos específicos, tales como: conocimiento de la Institución, conocimiento del puesto, aptitud para el puesto, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitud personal hacia su trabajo, relación con los miembros de la unidad y uso del tiempo.

La observación fue el método más predominante en todos los momentos de la intervención, se abarco todo el ambiente físico, social, cultural, Se eligió este instrumento porque lo he considerado confiable y me ha permitido recopilar datos del comportamiento o conducta de la gente en el contexto real en donde desarrollan normalmente sus actividades.

Presentación de la Necesidad Organizacional

Con toda la información recabada de las fuentes de datos utilizadas, se apuntó y enfatizó todos los momentos y actividades claves diarias actuales del desarrollo de la empresa, enumerando los diferentes problemas en el funcionamiento diario. De allí se pudo determinar que existían en forma implícita, las siguientes necesidades:

1. El crecimiento acelerado de esta PYME produjo la no adaptación a los cambios y a una nula reestructuración de la misma, provocando que el personal se sienta sobrecargado de tareas, teniendo como



consecuencia que algunas actividades no se concreten en su totalidad, dejando espacios y tiempos muertos en el proceso de realización.

2. El dueño hace un nulo y/o lento cambio para que esta compañía crezca y sobreviva ordenadamente, sin conocer las necesidades de su personal, ni priorizar la organización interna, sin tener en consideración la importancia de los puestos de trabajo y sus procedimientos, la división de tareas, las responsabilidades, las funciones que cada uno de los funcionarios realiza.
3. Uno de los problemas críticos que se observa en este modo de conducción original, es que no se cuenta con una estructura jerárquica o funcional que pueda ser usado como instrumento para el crecimiento y organización de esta pequeña empresa nacional.
4. Se desprende que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos (o Consultora Externa), para poder ser asesorados frente a cualquier eventualidad y poder calmar las ansiedades provocadas por necesidades y expectativas propias del personal.
5. El dueño no alcanza a percibir ni para él, ni para el negocio, la importancia de las tareas y responsabilidades que debería delegar. Este valor debería ser pensado, expresado, reconocido y compartido por Todos.
6. Se pudo comprobar también la falta de calidad en cada una de las etapas del proceso de negocio, con el simple hecho que no existen objetivos y metas establecidas para lograr una buena prestación de servicios y productos entre las 3 áreas señaladas, principalmente en lo que respecta a la atención al cliente externo, como así también a la postventa.
7. En referencia a la atención del cliente, hay demoras en la atención, mala predisposición para atender a los mismos, no se tiene en cuenta la calidad de todo el proceso, desde la atención inicial hasta la entrega del producto o realización del servicio (calidad interna), así como no hay preocupación ni énfasis por parte de los empleados en mejorar la calidad de la atención, es decir tampoco hay calidad externa.

Como resultado de este análisis e interpretación de datos recogidos, se pueden describir los siguientes resultados negativos:

- **Desorganización en los puestos de trabajo:** (falta de higiene y seguridad, papeles en desorden, falta de señalización, falta de asignación puntual de puestos);
- **Intercambio de roles:** produciendo la interrupción de una actividad antes de su finalización o causando la repetición de una misma tarea, faltando distribución de puestos y tareas y



Reubicación del personal, generando la no identificación del trabajador con su puesto (falta de pertenencia).

- **Malos hábitos:** en las diferentes áreas (comercial-administrativa-operativa), como consecuencia de no contar con una cultura organizacional ni pautas y normas establecidas. Se observó como ejemplo: llegadas tarde, vestimenta no formal, tiempos productivos muertos, faltas injustificadas sin preaviso.
- **Interminables reuniones entre el dueño y empleados:** al no contar con un sistema de control interno, ellas se producen sin llegar a un objetivo o metas claras, predominando rivalidades entre secciones y empleados, discusión de temas ya tratados y resueltos.
- **Falta de Organigrama, objetivos ni metas:** Es importante destacar que hasta el momento Giraudo Equipamiento no cuenta con un organigrama, ni tampoco están establecidas las tareas y funciones que tiene cada uno de los integrantes, llevando esto a una desorganización interna, produciendo inseguridad en la estabilidad de los trabajadores por la falta de conocimientos de sus propias tareas, funciones y desconocimiento de superiores al cual deben obedecer. Al no conocer quien debe hacer la actividad o quien tiene la responsabilidad para cumplirla, genera un escaso o nulo interés por el trabajo en equipo, no sabiendo que su trabajo es un proceso productivo lineal y que cada área depende de la otra para la entrega del producto o servicio final.

Por todas las causas antedichas se pensó en la posibilidad de realizar este trabajo, ante la inquietud y solicitud del dueño de plasmar el principal procedimiento más valioso y crítico refiriéndose al "**Proceso de Atención al Cliente**" y tener en cuenta además lineamientos e ideas que permitan facilitar y equilibrar el trabajo diario. Se le brindo la idea de diagramar un Organigrama, se le explicó lo importante y beneficioso contar y aplicar el mismo, ya que la idea llevaría a una efectiva estructuración de la organización. Los recursos humanos serían distribuidos en sus efectivos puestos de trabajo, trayendo como consecuencia la definición de cargos, siendo entonces necesario una correcta descripción y especificación de las diferentes actividades asignada a cada uno de los empleados, con el aporte de la creación de los: **DISEÑOS DE PUESTOS. Es importante aclarar que toda la Documentación propuesta y utilizada es producto de dicha Intervención, ya que la Organización NO cuenta con nada escrito ni documentado.**

Con esta propuesta de intervención, se busca ofrecer instrumentos que permitan a la empresa lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella de manera tal que se pueda mantener los elevados estándares de calidad de servicios, formando y conservando trabajadores eficientes, contribuyendo con esto a la identificación del trabajador con su puesto de trabajo y todo lo que ello implica para lograr una organización interna eficiente y adecuada para su buen funcionamiento.



Se debe mencionar que existe una gran resistencia del dueño de la empresa a generar un proceso de cambio pues se siente desorientado, presenta argumentos confusos, miedo a lo desconocido y temor de no poder adaptarse a los cambios. Es un líder poco participativo, conservador, cero autocrítico.

Es de esperar que, con todo lo que este trabajo de intervención aporte, se pueda obtener un grado tal de sensibilización que haga modificar el estado actual de ese tipo de administración.



JUSTIFICACION

Ante la situación arriba mencionada es muy importante y conveniente realizar y llevar la puesta en marcha de esta intervención en la empresa, para poder estabilizar la organización interna con la creación y funcionamiento del organigrama para su ordenamiento interno, definición de cargos y funciones, junto al armado de los diseños de puestos y un manual de procedimiento específico, centrado en las actividades principales con los Procesos de Atención al Cliente.

Considerando y centrándose el presente trabajo de intervención en el proceso de atención al cliente debido a todo lo mencionado en el diagnóstico ya que lo mismo influye en la calidad de las ventas, para ello usar los Diagramas de Flujos como herramienta de organización dentro la empresa, para determinar las diferentes actividades.

A través de Diagramas de Flujo se busca brindar al dueño gerente la posibilidad de trazar planes de acción para buscar una mejora continua en todos sus procesos.

Con la creación de estos diagramas, se quiere lograr que Girauo Equipamiento pueda llegar a un ordenamiento técnico-productivo, como así también al orden social en cuanto a composición de la fuerza de trabajo, nivel de pertenencia, ambiente laboral, relación con las demás áreas y relación con los encargados o jefes de área. Además con esta incorporación se puede posibilitar un sistema de control interno, permitiendo información detallada, ordenada, sistemática e integral de toda la organización, incorporando reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados.

Mediante la generación de los procedimientos de trabajo se buscará mejorar la toma de decisiones, pérdida de tiempos muertos, rotación innecesaria del personal, deficiencias en el sistema de control interno, desequilibrio en las cargas de trabajo, insuficiente información de su tarea, falta de liderazgo, mal ambiente de trabajo.

A través de los diseños de puestos y manual de procedimientos se determinaran las funciones de cada una de las personas que actúan en las áreas para que las mismas funcionen como una unidad de negocio y no en forma aislada, como así también mejorar la calidad en los procesos de trabajo.

Desde los aportes que nos brindan una buena administración y gestión de los recursos humanos se pretende con la implementación de los manuales de procedimientos y Procesos, observar una reducción de los tiempos ociosos, mejorar la interacción entre los diferentes grupos de trabajo, obteniendo en un mediano plazo, mejorar el posicionamiento tanto interno y externo de la compañía frente al mercado, desarrollando con excelencia y calidad la prestación de servicios y productos actuando con rapidez, eficiencia y eficacia,



demostrando y dejando en claro qué hacer, para qué hacer y cómo hacerlo la primera vez y todas las veces, maximizando el desempeño del personal y simplificando las tareas sin perder la eficiencia en el servicio prestado a los clientes.

"El que cada uno haga las cosas como les parezca provoca situaciones caóticas que genera muchos conflictos".³

Se espera lograr los siguientes resultados:

1. Simplificar y estandarizar los flujos de operación, eliminar actividades sin valor agregado, mejorar los flujos de información, reducir tiempos de operación de cada una de las actividades, mejorar la calidad y rapidez en la atención de los clientes, identificar al responsable de cada proceso, auxiliar en la inducción del puesto y adiestramiento ya que se describirán en forma detallada las actividades de cada puesto
2. Creación del Manual de Procedimiento específico del Proceso Principal enfocado a la Atención al Cliente, el cual le servirá de esquema práctico para que las personas que hagan uso del mismo, puedan mejorar y perfeccionar cada vez más las funciones que desempeñan, y que la presentación del trabajo que estas realicen, sea el más adecuado conforme con los objetivos y metas establecidas de cada sector.

Se tratará de generar una conducta innovadora en el comportamiento gerencial para que el mismo promueva el cambio y oriente a todos a lograr los objetivos deseados, ya que enfocándose en este nuevo modo de dirigir la organización resultará más fácil producir el cambio y en el modo de gestionar y coordinar los objetivos deseados.

Se intentará demostrar que con una "cultura oral" es muy difícil administrar una organización. Si las tareas a desarrollar se escriben, se establecen pautas y límites perfectamente conocidos, se da estabilidad emocional a la organización. Al escribir, se pauta el proceso de crecimiento.

De la entrevista realizada al dueño de Giraudo Equipamiento, el mismo hizo hincapié en dos aspectos muy importantes: **(Anexo II)**

- *Solicitó asesoramiento y*
- *Plan de acción para ayudarlo en su posición estratégica frente al mercado y a la organización y calidad interna de sus empleados.*

³ Concepto propio (2011).



OBJETIVOS

Objetivo general:

Elaborar una propuesta de intervención en la organización y pautas para la integración entre las áreas comercial, logística y administrativa dando por resultado una mejora en los Procesos de prestación de Servicios.

Objetivos específicos:

- Determinar el Organigrama de la empresa y diseño de los puestos de trabajo.
- Crear los Diagramas de Flujo de los Procesos más relevantes.
- Redactar un Manual de Procedimientos Específico a partir de los Diagramas de Flujo de los Procesos de Atención al Cliente.



MARCO CONCEPTUAL

1. Organización:

"Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos o por grupos de individuos que desempeñan papeles cuyas actividades están interrelacionadas y coordinadas para el logro de objetivos comunes". (Graciela Di Lonardo, 1997)⁴

"La organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes" (Solana, 1993)⁵

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" (Issac Guzmán. V, 2003)⁶

Una organización hace posible que muchas personas funcionen como una unidad; para asegurar que cada una de ellas cumpla cabalmente con su papel dentro de esta estructura, la organización debe estar muy bien diseñada, estableciendo un orden y normas que todos los participantes deben conocer bien. Además, es necesario que esas normas y los recursos de la empresa (humanos, técnicos, materiales y financieros) estén orientados a alcanzar los objetivos que se propone.

Estos objetivos y metas deben, necesariamente, existir en una entidad o el concepto de organización no tendría razón de ser, ya sea para generar bienes o no. En el caso de una empresa, el fin es, de hecho, generar bienes o servicios. El conjunto de todos estos elementos que usa una organización como medio para alcanzar sus objetivos, se llama **estructura** de organización. Su existencia es indispensable para que la organización sea más productiva y económica. En ésta se establecen la disposición y correlación de las actividades, jerarquía y funciones requeridas para alcanzar los objetivos.

Otro elemento de la organización es la **sistematización**, que establece la coordinación de las actividades y los recursos de la empresa; la idea es facilitar

⁴ Graciela Di Lonardo (1997). "Administración de Empresas". Tercera edición. Editorial El Ateneo.

⁵ Ricardo.F.Solana (1993). "Administración de organizaciones". Ediciones Interoceánicas S. A.

⁶ Issac Guzmán V. (2003). "La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio del cliente".



el trabajo, con eficacia y eficiencia. La agrupación y asignación de actividades y responsabilidades es un tercer elemento que promueve la especialización jerárquica, debido a la necesidad de establecer autoridad y responsabilidades en la empresa. Con el objeto de realizar el trabajo del modo más eficaz, la Organización establece los métodos más sencillos. Así surge un cuarto elemento llamado simplificación de funciones.

1.1 Estructura

"Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. Por este motivo, en el análisis estructural de un fenómeno, se otorga prioridad a la interacción antes que al estudio de las acciones particulares". (Jorge Etkin, 2005)⁷

"La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación". (UCH portal de estudiantes de recursos humanos, 2002)⁸

La estructura forma el marco en el cual cada uno trabaja diariamente. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. El diseño de la estructura formal se concreta a través de organigramas y manuales de organización.

1.2 Herramientas de diseño administrativo

Las organizaciones cuentan con herramientas que facilitan el conocimiento de sus normas, procedimientos, relaciones, etc., algunas de ellas son:

- Los organigramas
- Manual de organización
- Manual de normas y procedimientos

1.2.1 Organigrama

Representación gráfica de la estructura formal de una organización, donde se muestra a sus partes y relaciones, es el instrumento

⁷ Jorge Etkin (2005). "Gestión de la complejidad en las organizaciones". Editorial Granica.

⁸ UCH portal de estudiantes de recursos humanos (2002). "La estructura organizacional".



que proporciona los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

Cada individuo que trabaja puede tener clara la visión de la posición y su rol dentro del conjunto y de sus posibilidades de ascenso. Se puede detectar fallas, como un cargo que dependa de dos o más personas, o que dos o más cargos ejerzan la misma función, etc.

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la Empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

En forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

1.2.2 Manuales de Organización:

Son cuerpos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo las pautas seguidas para su diseño, el organigrama y, la definición del nivel, autoridad, responsabilidades y funciones de la misma.



Se detallan objetivos, contenido, procedimientos, la descripción de una función determinada. Tiene como objetivo coordinar y definir formalmente la estructura organizativa.

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una empresa de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa, contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Asimismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.

1.2.3 Manuales de normas y procedimientos:

Es de gran importancia que una organización tenga y mantenga al día (Control de los Documentos y Datos requisito 4.2.3, y Control de los Registros y 4.2.4 de la norma ISO 9001:08,) una serie de documentos que contemplen las actividades diarias en sus procesos, en los ámbitos críticos de la compañía.

Un Manual de Funciones está constituido por una serie de documentos que se prepara en una empresa, que incluye las responsabilidades y las funciones de los empleados. Tiene como objetivo describir con claridad todas las actividades y atribuir responsabilidades y grados de autoridad en cada uno de los cargos de la organización.

Los elementos que contemplan un Manual de Funciones para proceder a su implementación son:

-Manual de Funciones y Responsabilidades: se divide en los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo, dependencia a la que pertenece, relación con su jefe inmediato.
- Objetivo estratégico del cargo, funciones básicas.
- Perfil del cargo

Para que la documentación de un sistema sea completo debe también contemplar los siguientes:

-Manual de Procedimientos: es un documento que incluye todos los procedimientos necesarios que deben existir para orientar a las personas que los usan, respecto de la manera correcta de hacer las cosas, con el fin de unificar criterios

-Estructura Orgánica de la empresa: es donde se encuentran desarrollados todos los organigramas (general y de procesos), para presentar en forma gráfica la situación real de la empresa

-Manual de Normas Administrativas: es donde se especifican normas relacionadas con todas las actividades administrativas relacionadas a los



diferentes procesos, incluyendo las novedades de personal, bonificaciones, incentivos, permisos, etc. No se debe confundir con el reglamento laboral

-Reglamento laboral: se conoce también como el reglamento interno de trabajo, reúne normas delimitando la convivencia laboral, incluye lo permitido y lo prohibido en el comportamiento, el nivel de la gravedad de las faltas, disciplina.

La implementación de los diferentes manuales puede traer ciertas dificultades:

Síndrome de Goliat: se presenta en una empresa con alto número de personal, o empresas grandes. Cuando se tiene implementado estos documentos lo único que se requiere es tener actualizado y adecuado los diferentes documentos a la realidad de la empresa. Estas modificaciones deben ser publicadas y divulgadas en todo el interior de la organización. Uno de los problemas más comunes en este tipo empresa es el uso de formatos y normas en donde los empleados no sienten pertenencia por la empresa y se tiende a politizar los cargos, este problema se llama síndrome de Goliat.

Síndrome del puente: se da en las empresas pequeñas y medianas en especial de origen familiar, se presentan constantes contratiempos en la distribución de cargas laborales y el desconocimiento de estos manuales. Estos manuales no tienen ninguna utilidad en la cúpula presentándose los comunes cuellos de botella. Este síndrome se refleja cuando la mayoría de las actividades que debe realizar la empresa, debe pasar por la aprobación de una persona.

Implementación del manual de procedimientos:

Para una buena implementación se debe tener en cuenta un adecuado conocimiento de todas las áreas, describiendo con claridad los procesos que se llevan a cabo para las labores que se realizan. Es el momento apropiado para desarrollar los que faltan También es importante la descripción de los procesos, la información y los diseños de puestos.

La implementación del manual se debe hacer con una divulgación en todos los niveles de la empresa. Es aconsejable escuchar las sugerencias que pueden hacer los trabajadores acerca de un proceso, ya que en muchas ocasiones pueden ser muy efectivas para ajustar cualquiera de los componentes del proceso.

Beneficios de un manual de procedimientos:

- Facilita las labores de auditoria
- Evaluación y control interno
- Conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente
- Permite describir las tareas, ubicación y requerimientos de los puestos



- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal
- Establece un sistema de información completa
- Determina las responsabilidades por fallas o errores
- Evaluación del control interno
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo
- Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades

Mecanismos de estudios para el diagnóstico de las áreas para el armado del manual de procedimiento:

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestiones fundamentales:

- 1) Qué trabajo se hace
- 2) Para qué se hace
- 3) Quién lo hace
- 4) Cómo se hace
- 5) Con qué se hace
- 6) Cuándo se hace

Después de obtener las respuestas las mismas deben someterse a la pregunta por que se hace. Las nuevas respuestas que se obtengan dará la pauta para formular el manual.

Métodos de implantación del Manual:

- 1) *Método instantáneo*: se utiliza cuando proviene de los más altos niveles de estructura de una organización, se adopta cuando la organización es nueva.
- 2) *Método de proyecto piloto*: se aplica el contenido del manual en sólo una parte de la organización, llevando a cabo pruebas que sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta
- 3) *Combinación de métodos*: es el empleo de más de un método.

1.3 Sistema de gestión de calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad, es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados entre sí para lograr un objetivo, que es la implantación formal de una manera sistémica de lograr calidad de servicio, en nuestro caso.

Significa por un lado, lograr la normalización de los procesos de la Compañía y por el otro, conseguir la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes en una búsqueda de la mejora continua, logrando que cada uno de los involucrados adquieran una visión sistémica de la empresa, es decir, una visión de conjunto, con plena concientización e involucramiento sobre la necesidad de que trabajar en equipo y con metodología, permite llegar de una manera eficaz



y eficiente a los resultados buscados, pudiendo mantener en el tiempo el crecimiento logrado.

Es importante promover la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente.

Para poder conseguirlo, se sostiene que es de vital importancia para que las empresas desarrollen y gestionen sus recursos humanos, además se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan.

El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. La motivación de las personas en los puestos de trabajo constituye un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de prestación de servicio hacia nuestros clientes.

1.4 Análisis y Diseño de Puestos:

La actividad del departamento de RRHH se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos.

La labor de los RRHH, si carecen de la información básica, difícilmente podrán rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar los niveles adecuados de compensación y llevar a cabo muchas otras funciones.

El análisis de puesto, consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Las principales actividades vinculadas directamente con la información sobre análisis de puestos son:

- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de RRHH

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia para el departamento de personal y la empresa.

Antes de estudiar cada puesto se debe estudiar la organización, conocer sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, material y procedimiento), y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Provistos de un



panorama general sobre la organización los analistas identifican los puestos que es necesario analizar, preparan un cuestionario de análisis de puestos y obtiene información para análisis de puestos.

Identificación de puestos: es una tarea que resulta sencilla en una organización pequeña. Aunque no sea vigente es importante recurrir a un análisis de puesto anterior, siendo el mismo de mucha utilidad.

Desarrollo del cuestionario: tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesario en un puesto específico. Se procede primero a identificar el puesto que se describirá, así como la fecha en que se elaboró la última descripción:

- Identificar el puesto
- Descripción de las labores, permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo, describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos (si lo hubiera), experiencia para la persona que desempeñará el puesto.
- Niveles de desempeño, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximo de rendimiento.

Obtención de datos: el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas como por ejemplo:

- Entrevistas
- Comités de expertos (muy confiables pero costosos)
- Bitácora del empleado (fichas de actividades diarias) son registros que se llevan a lo largo de todo el ciclo de puesto
- Observación directa
- Conclusión: se adapta a las diversas necesidades, permite mostrar la flexibilidad en los procedimientos de la descripción de puestos.

1.4.1. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos:

La información obtenida sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas:

- ✓ *Descripción de puestos:* es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
- ✓ *Especificaciones del puesto:* describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto (competencia)
- ✓ *Nivel de desempeño:* tiene dos propósitos, uno es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los niveles de medición de desempeño son parte vital de cualquier sistema de control, cuando no son adecuados constituyen un aviso para que se



tomen medidas correctivas.

- ✓ *Diseño de puestos*: Constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Muestran los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales. Debe destacarse que las funciones de diseño de puestos repercutirán en toda la organización.
- ✓ *Elementos organizativos*: se relacionan con la eficiencia y la especialización consiguiendo una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados.
- ✓ *Elementos ambientales* o del entorno: es necesario tener en cuenta estos elementos para que nos permita identificar tanto la habilidad de los empleados como el entorno social (demandas y expectativas)
- ✓ *Elementos conductuales*: se deben identificar ciertos ámbitos de trabajo; autonomía-responsabilidad por el trabajo, uso de diferentes habilidades y conocimientos, significado de la tarea, retroalimentación sobre el desempeño.

1.4.2 Técnicas para el nuevo diseño de puestos:

Especialización insuficiente (simplificación de las labores): las tareas que no resultan esenciales se identifican y se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

Especialización excesiva: los trabajos muy especializados resultan menos atractivos. Las técnicas empleadas para reducirlo incluyen la rotación de labores, inclusión de nuevas tareas y el enriquecimiento del puesto (aumenta la posibilidad de planeación y control).



MARCO METODOLOGICO

Este proyecto de intervención está enmarcado dentro de lo que se denomina "método cualitativo", empleando la técnica de entrevistas, orientados hacia la toma de decisiones y el cambio.

Lo que se quiere evaluar es la implementación y aplicación de un organigrama interno, un diseño de puestos y un diagrama de flujo del Proceso de la Atención al cliente de la empresa Girauo equipamientos de la ciudad de Córdoba capital, como una fase preliminar para la implantación de un futuro proceso de certificación de su Sistema, basado en norma ISO 9001:08.

Para el desarrollo de esta Intervención fue necesario utilizar herramientas que permitieron recolectar la mayor información necesaria para comprender la situación actual de la Organización y detectar sus necesidades, utilizando las técnicas de entrevistas semi-estructuradas. Son utilizadas corrientemente para un estudio más intensivo de percepciones, actitudes y motivaciones. Es decir que, para conocer los posibles efectos del desarrollo laboral cotidiano dentro de la empresa, se realizan entrevistas a los empleados y su dueño.

Estas entrevistas se realizaron mediante el encuentro cara a cara, con un mínimo de interrogación directa o guías.

La elección de este instrumento se fundamenta en que puede ser realizado a un gran número de individuos, ya que las personas se sienten más libres para expresar sus opiniones, ponen al sujeto en una actitud mas relajada y a extenderse en sus respuestas.

Se destino a los empleados y al dueño de la empresa luego de un mes de haberse aplicado el organigrama.

En segunda instancia, se utilizo como instrumento "*la observación*", según datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes, así como a la gente en el contexto real. La observación abarca todo el ambiente físico, social, cultural, etc., donde desarrollan sus actividades las personas.

Población afectada: la Población que sirvió para realizar esta investigación e intervención, Fue un total de 15 personas, distribuidas de la siguiente manera: 5 empleados de administración, 6 empleados de logística y 4 del área comercial.



A continuación se define de manera clara y secuencial las fases con el que se planea llevar a cabo este Proyecto, explicando la forma en que se llevaran a cabo la puesta en marcha de los objetivos descriptos.

En el interior de Giraudo Equipamiento, se pretende unificar las áreas comercial, Administrativa y Operativa, a través de una gestión enfocada en los principios de Calidad:

- **Enfoque basados en los procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejoramiento continuo:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

Primera Fase:

Para dar cumplimiento al objetivo general: "Elaborar una propuesta de intervención en la organización y pautas para la integración entre las áreas comercial, logística y administrativa dando por resultado una mejora en los Procesos de prestación del servicio", se hicieron visitas periódicas, se habló con los jefes de las áreas para así recolectar información en primera mano, a nivel organizativo, estructural y necesidades reales de los empleados.

Se entrevistó al Dueño-Gerente, quien nos solicitó la ayuda para llevar a cabo este Proyecto para mejorar la Calidad de Atención en sus servicios y métodos de trabajo para poder así cumplir su Misión y Visión deseada.

Las estrategias y acciones propuestas comienzan considerando la importancia de participar todos en la Gestión de la Calidad poniendo el foco en el cliente, para el Mejoramiento Continuo.

Se tratan de actividades a las que se deben llegar por la acción de una motivación constante y permanente a todos los niveles operativos de la Gestión y requiere de un nuevo enfoque y una ampliación a todas las actividades en la organización en la búsqueda de la calidad y la mejoría en todos los aspectos aplicables de los diferentes Procesos.

"La Mejora Continua de la Calidad, son aquellas acciones necesarias para aumentar la eficacia y la eficiencia en todos los procesos y los resultados mencionados anteriormente. La meta es proporcionar beneficios añadidos a la organización para beneficios de los usuarios" (Boquet, 1996)⁹

"La prestación de un servicio constituye un proceso con diversos grados de complejidad, que se inicia con unas entradas (insumos), se llevan a cabo en un plazo de tiempo mediante la realización de un número determinado de actividades y finaliza con la consecución de unos resultados que se entregan al cliente, ya sea interno o externo. Para que el resultado del proceso sea considerado positivo, la salida debe ser mayor que la entrada.

⁹ Boquet (1996). "Sistema de información de la calidad".



El servicio prestado puede ser puro, sin producto, o puede estar básicamente constituido por producto". (Fontanals, 1997)¹⁰

Se plantea un método para llevar a cabo la medida de la calidad del servicio, este método implica los siguientes pasos:

Análisis del proceso

Medir la calidad de un proceso significa conocerlo, y para conocerlo hay que analizarlo y luego documentarlo. El inicio del análisis supone contestar a tres cuestiones:

- ¿Dónde comienza el proceso?

Como el proceso no tiene un comienzo único se debe definir el que más interese. Es normal que se defina en relación con la responsabilidad asignada. De esta manera se crea la figura del "Propietario del proceso", denominación que tiene la persona bajo cuya responsabilidad está el comienzo del proceso. Luego hay que determinar por qué se pone en marcha el proceso y, finalmente, qué entradas necesita para que se pueda llevar a cabo.

- ¿Cuál es el flujo del proceso?

Se deben consignar las distintas actividades que constituyen el proceso indicando los responsables para cada una de ellas que, normalmente, estarán a un nivel jerárquico inferior al propietario del proceso.

- ¿Dónde termina el proceso?

Hay que establecer cuál es el final del proceso en cuanto a actividades y resultados.

Representación gráfica del proceso

La comprensión del proceso mejora notablemente si se representa gráficamente. En consecuencia, es conveniente construir un diagrama o flujograma que, para que sea realmente útil, debe reunir las siguientes características:

- Sencillez.
- Contener las actividades que sean importantes para la calidad. Son aquellas cuya calidad influye de alguna forma en la calidad final del proceso.
- Informativo, de manera que permita conocer el mayor número de datos del proceso.

Cumpliendo estas características se desarrolla un Diagrama de Flujo de la gestión que recoge actividades operativas, de control, de comunicación, de registro, documentales y de formación y las responsabilidades para cada una de ellas.

¹⁰ Jaime Fontanals (1997). "Calidad y competitividad".



Selección de actividades críticas

La medida de la calidad es una actividad muy necesaria, de gran valor añadido, pero que conviene realizarla con un mínimo consumo de recursos.

La calidad de un proceso está influida de forma prioritaria por la calidad de algunas de las actividades que lo componen y que por eso son críticas.

El propietario del proceso con el conocimiento que tiene él y estudiando el flujograma, puede seleccionar sin dificultad sus actividades críticas como una ayuda. Para su selección, se hace observar que tendrán una o varias de las siguientes características:

1. Su calidad influye de forma fundamental en la calidad final del proceso.
2. Influyen en las interfaces
3. Corresponden a puntos débiles de la organización.
4. Corresponden a aspectos nuevos de la organización.
5. Se realizan en presencia del cliente.

Segunda Fase:

Para los objetivos específicos, se hizo a través de cuestionarios y la observación directa, por el periodo de un mes, donde se registraron todos los métodos de trabajo diarios utilizados en cada puesto, se observaron las relaciones, los niveles jerárquicos, funciones que desarrollan, principales tareas, errores de los puestos, calidad de atención y satisfacción del cliente interno y externo, se recopiló la información necesaria para la identificación de las competencias específicas, así como también para el diseño del perfil del cargo.

- *"Determinar el Organigrama de la empresa y diseño de los puestos de trabajo"*, podremos cubrir una de las necesidades críticas de la Organización.

Para el cumplimiento de este objetivo se toman las siguientes acciones:

- Revisión y determinación de todas las actividades, tareas y responsabilidades que se desarrollan en cada una de las áreas.
- Identificación de las competencias específicas de cada uno de los perfiles.
- Definición, organización y jerarquización de los puestos de trabajo.



- “ *Crear los Diagramas de Flujo de los Procesos más relevantes*”,

Para llevar a cabo la evaluación y elaboración del diagrama de flujos de los procesos centrales en la ATENCION AL CLIENTE, se observó y diagnosticó la relación entre departamentos dentro de la empresa; y otro aspecto la relación entre las personas que componen las áreas de la organización ¿cómo es la comunicación entre las personas? ¿Cuáles son sus actitudes, motivaciones y conductas?

Y especialmente, ¿cómo están dando o recibiendo el servicio en relación a otros compañeros de trabajo? ¿Quién recibe el servicio tiene que dedicar tiempo y energía a arreglar cosas mal hechas por otro?

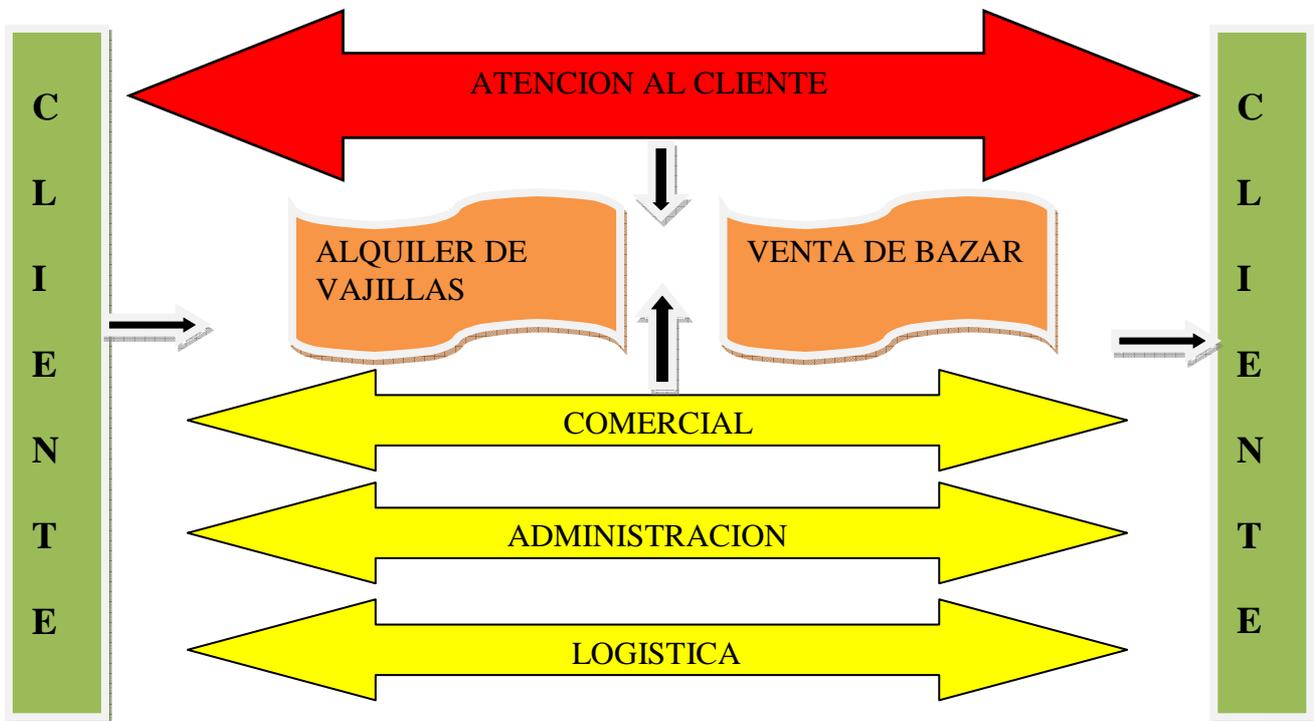
En las empresas de servicios el énfasis de la relación está en la establecida por la personas. La importancia radica en el trato, amabilidad, confianza, profesionalidad que pueda demostrar el asesor o el profesional. Esto constituye lo que en servicios se denomina: Calidad externa del mismo

Se diagnosticó la situación actual de la empresa, luego se determinaron los indicadores que utilizan en el proceso de atención al cliente.

Para identificar los problemas en la prestación de servicios, se usaron como ejes las siguientes preguntas: ¿Quién realiza la tarea?, ¿A quién va dirigida la actividad?, ¿Cómo se realiza?, ¿Dónde se realiza?, ¿Cuándo y cuántas veces se realiza?

Todo esto para buscar y desarrollar medidas correctivas que provoquen la mejora continua en todas las actividades del Proceso de Atención al Cliente, que se llevan a cabo.

Se presenta a continuación el mapa de Procesos con el que se trabajo, donde se refleja el Proceso Estratégico, los procesos claves y los procesos de soporte, este diagrama nos facilita interpretar las relaciones entre ellos, teniendo en cuenta el enfoque basado en los procesos y el enfoque de sistema para la gestión.

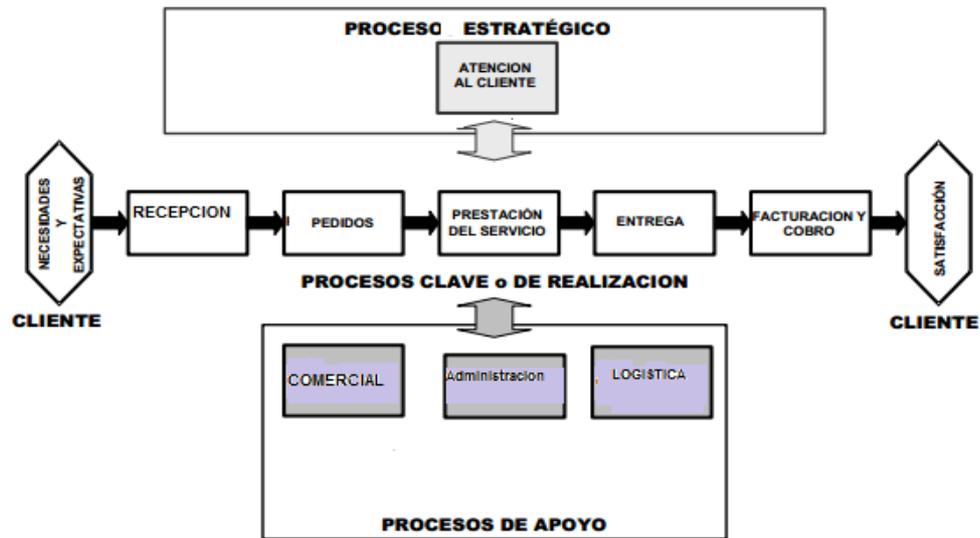


Proceso Estratégico: Atención al Cliente (responsable de analizar las necesidades de los clientes)

Procesos Claves: Alquiler de Vajillas- Venta de Bazar (contacto directo con el cliente)

Procesos de Soporte: Comercial- Administración- Logística (proveen los recursos para generar valor deseado por los clientes)

Se intenta concebir cada uno de los procesos con el fin de determinar y evaluar las desviaciones de los mismos, y corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado no deseado o defectuoso.



Esta gestión por procesos, se considera como “un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa”.

- “Redactar un Manual de Procedimientos Específico a partir de los Diagramas de Flujo de los Procesos de Atención al Cliente”, las actividades o acciones que se llevaron en la practica para su realización fueron:
 - Definición de actividades, de acuerdo con los objetivos y el alcance establecidos, se describen en forma detallada y secuencial los pasos o actividades que requieren para la ejecución de cada una de ellas.
 - Definición de las responsabilidades, para cada una de las actividades definidas, se establece de forma concertada a los responsables de su ejecución.

Se representan las secuencias de las actividades de cada uno de los procesos, a través de los diagramas de flujos, que constituyen un buen instrumento para que el equipo de trabajo llegue a un consenso sobre los diversos elementos del flujo.

Se documenta cada proceso, a través de los procedimientos, que describen las secuencias para llevarlos a cabo.

El tiempo estimado que nos lleva para su implementación es de mediano plazo (3 a 6 meses).



INTERVENCION



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS
PRINCIPALES EN LA CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE**



1. INTRODUCCION

El presente Manual de Procesos y Procedimientos tiene como propósito contar con una guía, clara y específica, que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de Girauo Equipamiento; también servir como un instrumento de apoyo y mejora Institucional en la Calidad de atención al cliente en todos sus procesos centrales.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos de las actividades centrales para lograr la excelencia en la Calidad de atención al cliente en todo su proceso, en el cual se define la Gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de GIRAUDO EQUIPAMIENTO.

Las actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del Manual referido, soportando cada uno de los procesos claves : Atención al cliente en Alquiler y venta de bazar, Recepción del cliente en el área comercial, Asesoramiento en Alquiler y venta de bazar y equipamientos, entre otros.

Contempla una lista de documentos maestros, y el desarrollo de los procedimientos con sus respectivos diagramas de flujos para el conocimiento de todo el personal de la misma, y de los nuevos que se incorporen.

Se procura:

- Identificar los responsables de cada proceso.
- Normalizar las tareas rutinarias.
- Reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.
- Determinar fallas en dichos procesos para poder remediar en forma rápida y oportuna, antes de que surjan los problemas en todos los procedimientos.



2 . OBJETIVOS

- Definir para poder controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo
- Evitar alteraciones arbitrarias.
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno;
- Conocer si el trabajo se esta realizando correctamente, por parte de los empleados como sus jefes.
- Detectar planes de mejoras, además de otras ventajas adicionales.



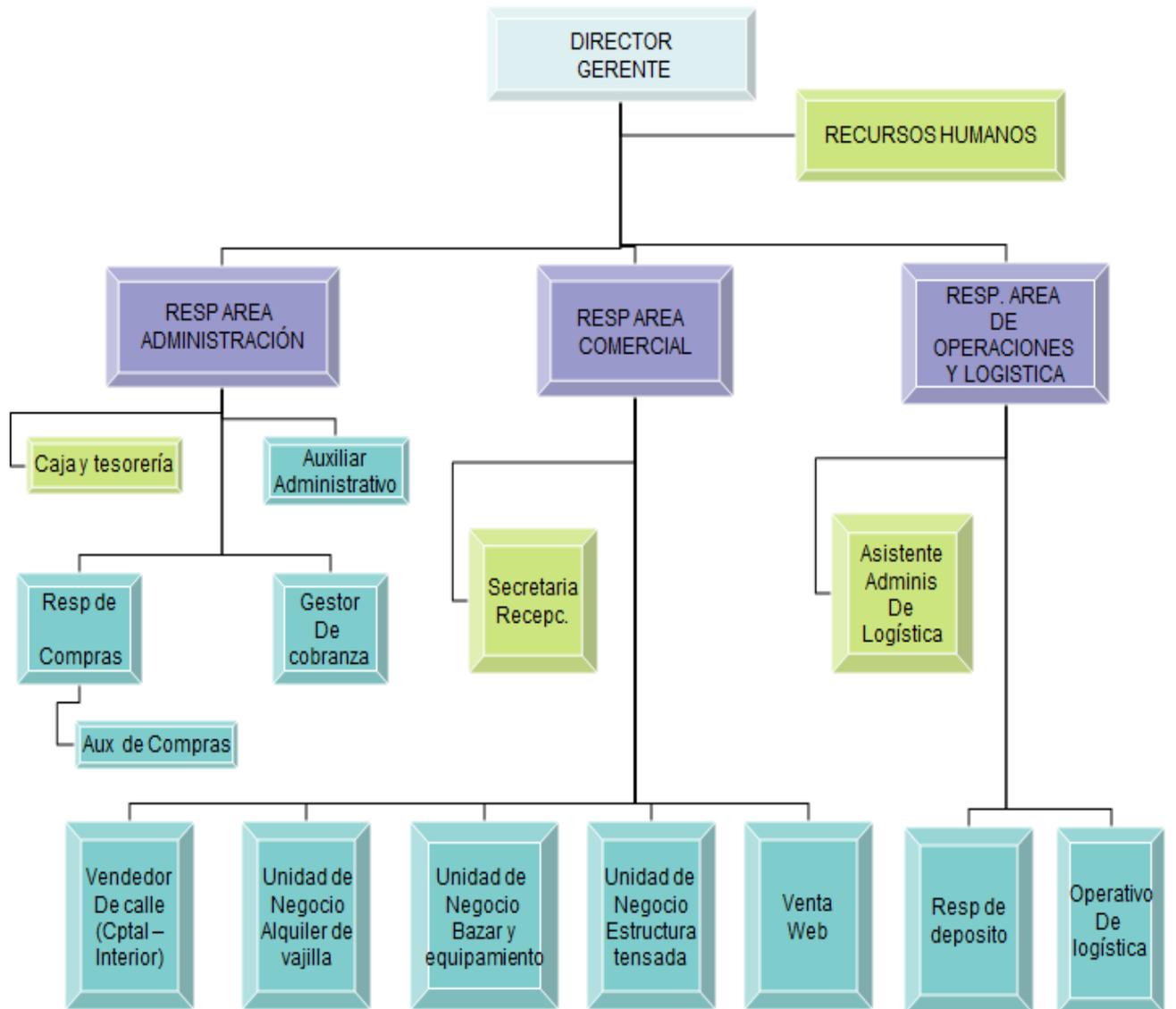
3 . JUSTIFICACION DEL MANUAL

Es importante señalar que los Manuales de Procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en función, no sólo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las prácticas definidas en la organización.

El Manual de Procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.



4 .ORGANIGRAMA





5. SIMBOLOGIA UTILIZADA

Para una mayor comprensión de los procedimientos, se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
Entrada / salida		Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma pagina del diagrama
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.



Resumen de Procedimientos centrales area comercial

- 01 Recepcion del cliente (COD. A01)
- 02 Atencion al cliente en alquiler y venta de bazar (COD. A02)
- 03 Asesoramiento en Alquiler de Vajillas y venta de Bazar (COD. A03)



COD. A01

Proceso Estratégico: Atención al cliente/Proceso clave: Alquiler de Vajillas; Venta de Bazar/Proceso de soporte: Comercial

Nombre del procedimiento: **Recepcion del cliente**

Proposito: **Tener un protocolo de calidad al momento de que un cliente potencial llega a la recepcion, satisfacer las necesidades de comunicación del personal, operando una central telefonica, atendiendo al publico en todos sus requerimientos y sirviendo de apoyo a las actividades administrativas.**

Alcance: **Para el area de recepcion.**

Referencia:

Documentos internos:

Manual de atencion al cliente

Planilla de ingreso de clientes

Documentos externos:

Manual NORMAS ISO 9001-2008

Responsabilidad:

Recepcionista-Secretaria

Responsable comercial.



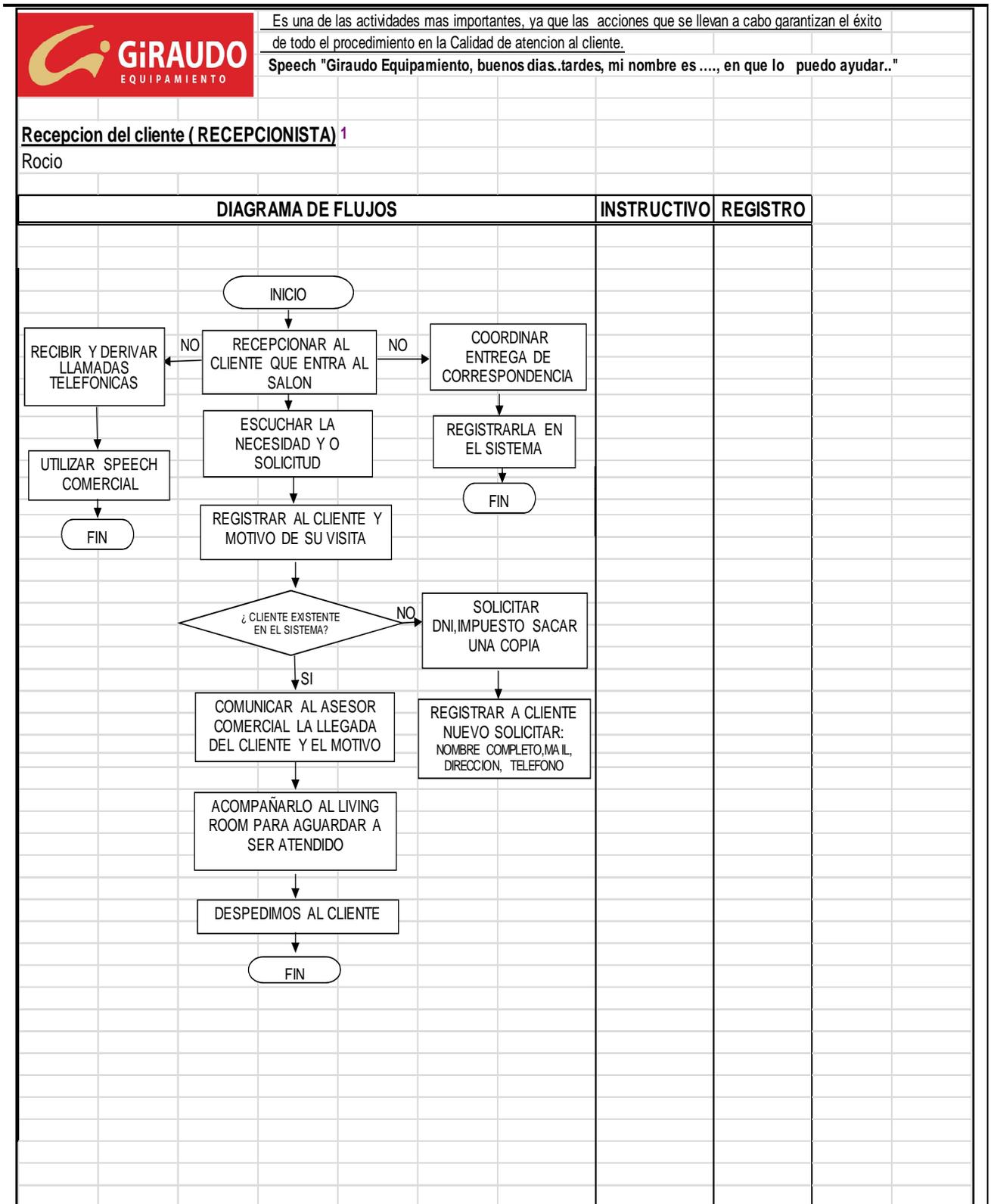
COD. A01

Descripcion del procedimiento:

Nº	ACTIVIDADES
1	Operar una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones, utilizando en cada llamada el speech establecido: "Giraudo Equipamiento, buenos días, Tardes, mi nombre es, en que lo puedo ayudar.."
2	Escuchar la necesidad del cliente y acompañarlo al living room para ser atendido por un asesor, o derivar llamadas o mails a las personas indicadas, solución on line.
3	Registrar las visitas de los clientes en la planilla de ingreso de clientes y el motivo, verificando en el sistema si es cliente nuevo o ya existente. Cliente nuevo solicitar: DNI ORIGINAL, Y UN IMPUESTO O SERVICIO, sacar fotocopia y archivar en carpeta de clientes. Registrarlo en la base de clientes con todos los datos: domicilio, telefonos, responsable de pago, mail, condición impositiva.
4	Informar al asesor de alquiler o al vendedor la llegada del cliente y el motivo de su visita para ser lo más pronto atendido.
5	Atender al correo y recibir todo tipo de correspondencia, registrando en la planilla correspondiente fecha, motivo y a quien se le entrega la misma.
6	Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.
7	Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
8	Despedir al cliente e informar que aguarde a ser atendido.



Representación grafica del procedimiento:





COD. A02

<i>Proceso Estrategico:</i> Atención al cliente/ <i>Proceso clave:</i> Alquiler de Vajillas; Venta de Bazar/ <i>Proceso de soporte:</i> Comercial
Nombre del procedimiento: <u>Atencion al cliente en alquiler y venta de bazar</u>
Proposito: Este procedimiento tiene como proposito definir las actividades que se desarrollan en el area de atencion al cliente, atendiendo y comprendiendo las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
Alcance: Se aplica a todas las actividades de Atencion al cliente e involucra el area comercial, asi como el area operativa y administrativa.
Referencia:
Documentos internos:
<ul style="list-style-type: none">• Manual de atencion al cliente• Planilla de ingreso de clientes• Formulario de clientes potenciales
Documentos externos:
<ul style="list-style-type: none">• Manual NORMAS ISO 9001-2008
Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none">• Jefe Departamento Comercial• Equipo Comercial• Responsable de alquiler y venta de bazar



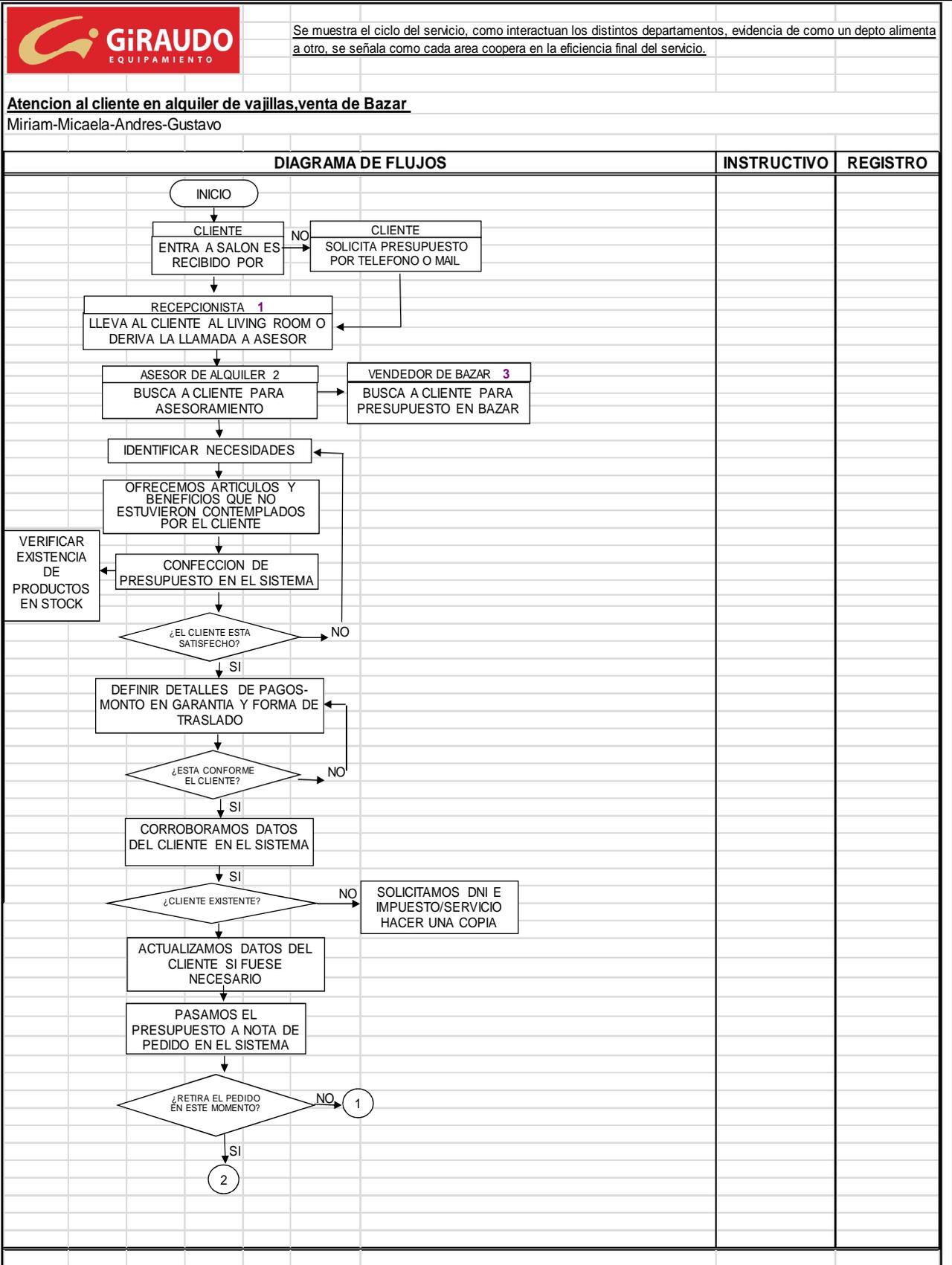
COD. A02

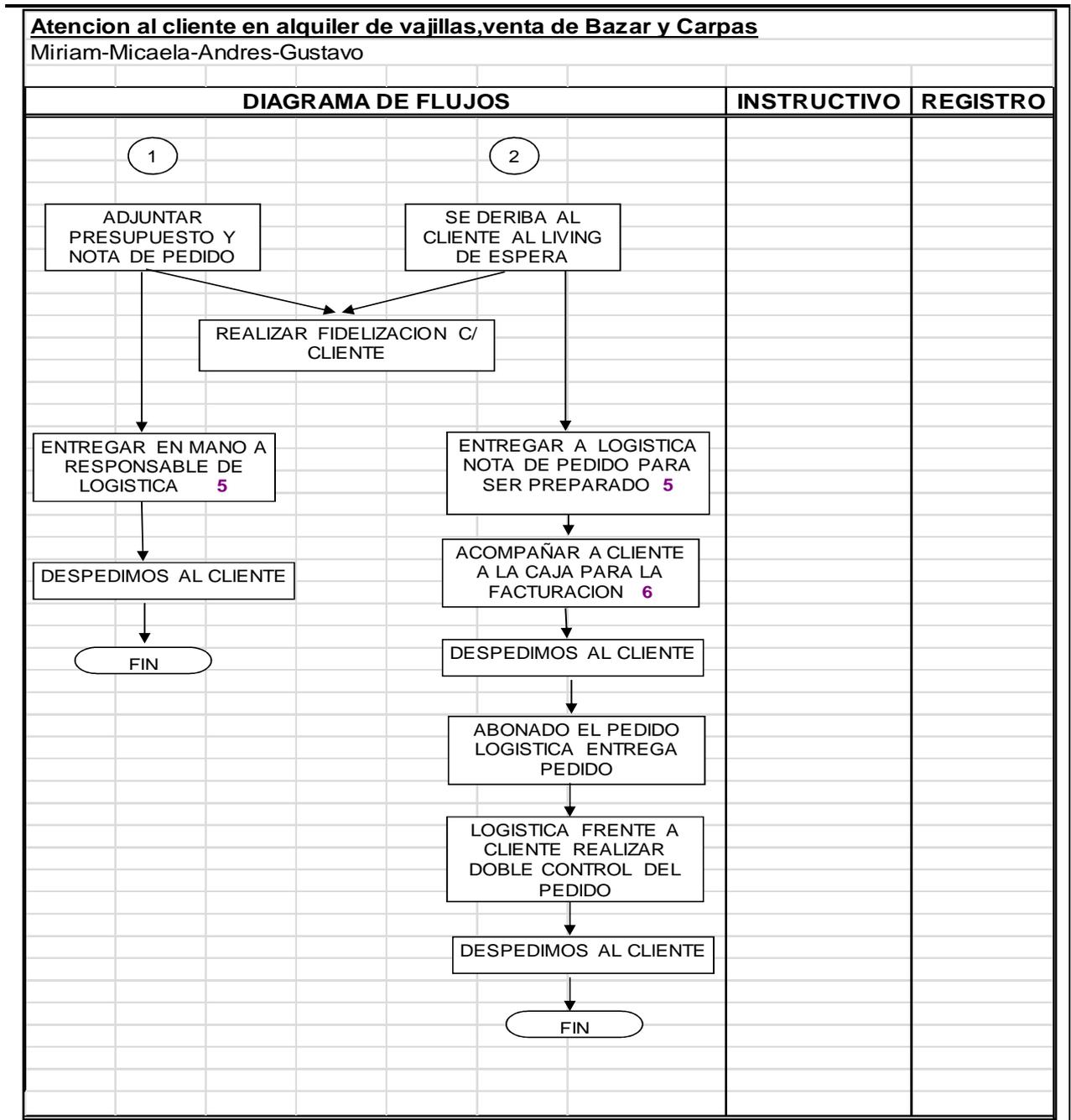
Descripcion de actividades:

Nº	ACTIVIDADES
1	Recibe en el salon la visita del cliente o solicitud de la necesidad por mail o por telefono.
2	Recepcionista escucha la necesidad del cliente y lo acompaña al living room para ser atendido por un asesor, o deriva llamada o mail a la persona indicada, solucion on line.
3	Asesor busca a cliente para su atencion y asesoramiento ya sea para alquiler o compra de bazar, o responde por mail o telefono la solicitud on line.
4	Ofrecemos todos los articulos y beneficios que no estan contemplados por el cliente, muestra de productos, calidades.
5	En caso de presupuestacion, toma de pedido en planilla, incluimos precios por reposicion en caso de faltante o rotura y explicar el deposito en garantia.
6	Seguir presupuestos entregados, fidelizar al cliente
7	Verifico stock disponible, y me comunico en caso de faltante con el responsable de compras.
8	Defino con el cliente detalles del pago, forma de traslado, dias de alquiler.
9	Corroboro en el sistema datos completos del cliente, direccion, telefonos, responsable de pago, mail, facturas impagas. Si es cliente nuevo solicitar original de DNI, IMPUESTO O SERVICIO DEL TITULAR Y CARNET DE CONDUCIR O VEHICULO DE TRASLADO.
10	Imprimo presupuesto y nota de pedido
11	Llevar nota de pedido a responsable de logistica para su preparacion, informo a cliente que aguarde en la sala de espera para abonar en caja y recibir su pedido.
12	Recibe llamada del sector de Caja, informandole que el pedido esta listo y ya esta facturado, cliente puede ingresar al nuevo sector.
13	Acompañamos al cliente y lo despedimos agradeciendo su visita
14	El area de facturacion y operaciones se encargan de entregar el pedido, realizando el doble control de los productos solicitados frente al cliente, para evitar y prevenir fallas en las cantidades.
15	Efectuo el servicio post-venta, medimos grado de satisfaccion, inquietudes, mejoras, sugerencias, clasificamos el tipo de cliente.



Representacion Grafica del Procedimiento:







COD. A03

Proceso Estratégico: Atención al cliente/ Proceso clave: Alquiler de Vajillas; Venta de Bazar/Proceso de soporte: Comercial

Nombre del procedimiento: **Asesoramiento en Alquiler de Vajillas y venta de Bazar y Equipamientos(Asesores comerciales)**

Proposito: **Este procedimiento tiene como proposito brindar asesoramiento en el area comercial especificamente en alquiler de vajillas y venta de bazar y equipamientos, trabajando y planificando la busqueda y recupero de clientes nuevos y potenciales, seguimiento, fidelizacion, negociacion.**

Alcance: **Se aplica a todas las actividades de Asesoramiento y crecimiento comercial, desde la atencion al cliente hasta su fidelizacion y servicio de post-venta.**

Referencia:

Documentos internos:

- **Manual de atencion al cliente**
- **Formulario de clientes potenciales**

Documentos externos:

- **Manual NORMAS ISO 9001-2008**

Responsabilidad:

- **Asesor comercial en alquiler**
- **Asesor comercial en venta de bazar y equipamientos.**
- **Responsable comercial.**



COD. A03

Descripcion de actividades:

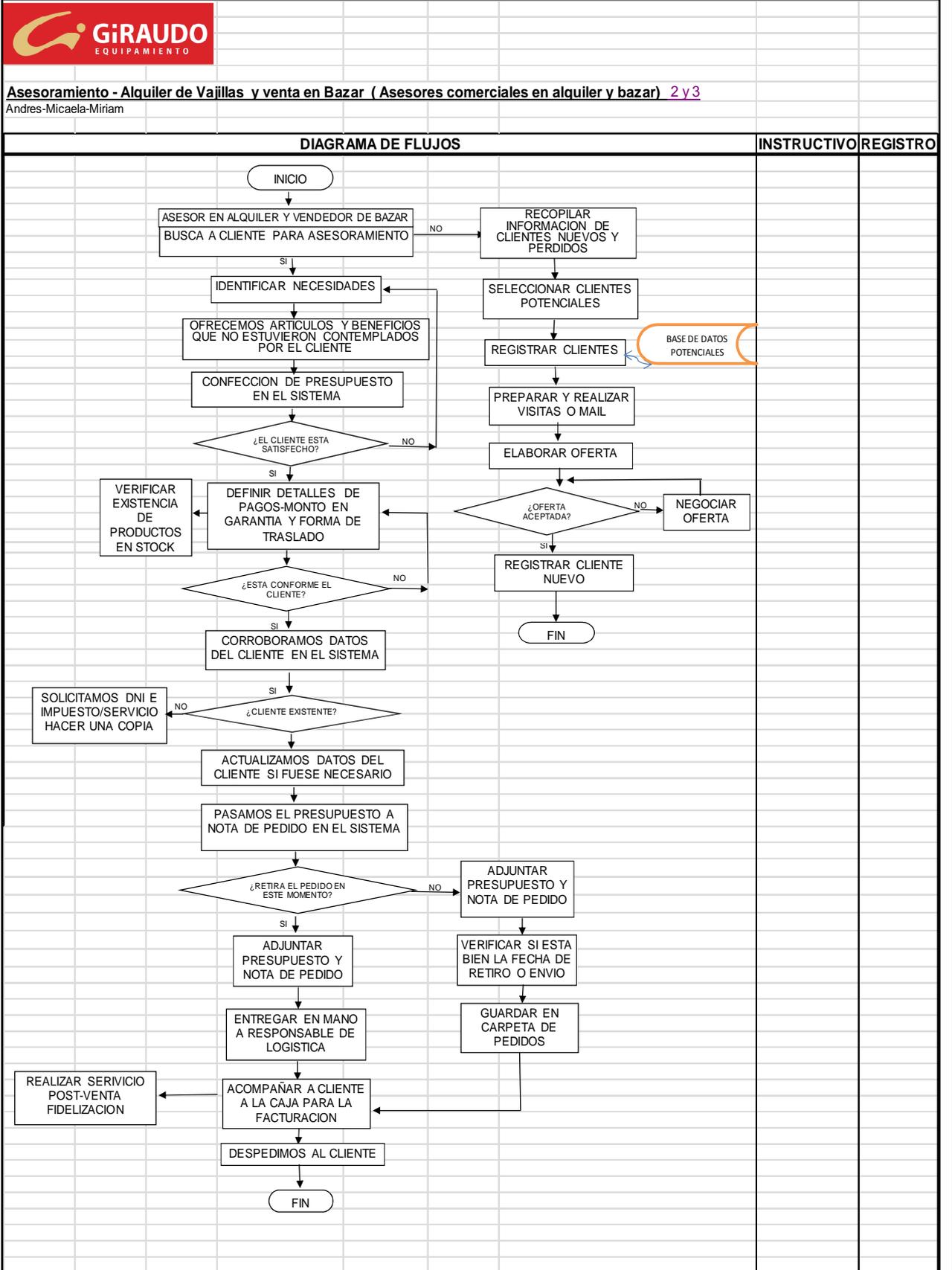
Nº	ACTIVIDADES
1	Buscar al cliente en el living room para su atencion en alquiler de vajillas o compra de bazar y equipamientos.
2	Escuchar atentamente las necesidades del cliente para ofrecer articulos y beneficios que no estuvieron contemplados en la solicitud,mostrar variedad de productos y calidades.
3	Confeccionar presupuesto,incluyendo precios por reposicion en caso de faltante o rotura, explicar el deposito en monto en garantia. Informar que el mismo se devuelve una vez entregada la mercaderia en las condiciones pactadas y en el plazo establecido.
4	En caso que el cliente acepte el pedido y este satisfecho,verificar existencia de los productos en el listado de stock, proceder a generar la nota de pedido.
5	Definir detalles del pago, monto en garantia y forma de traslado ya sea particular o nuestro servicio de flete terciarizado para agregar el item en la nota de pedido.("servicio de transporte")
6	Importante a la hora de generar la nota de pedido, verifiicar datos del cliente en el sistema, que esten bien cargados y completos, los datos que no deben faltar: nombre y apellido completo, dni, domicilio, condicion impositiva, telefonos, mail, responsable de pago.
7	Si el cliente es nuevo,informar requisitos: presentar DNI original, impuesto o servicio y datos del vehiculo en que se transportara la mercaderia, sacar una copia y archivar en carpeta de clientes.
8	Completar correctamente la nota de pedido con la fecha de envio y de retiro de la mercaderia.
9	Si el cliente retira en el momento el alquiler de vajillas o la compra de bazar,informar que aguarde para su preparacion, y entregar en mano al responsable de losgitica para su armado.
10	Si el cliente requiere el pedido de alquiler o bazar para otra fecha, informar que estara listo cuando el lo retire, o se le enviara con el servicio de flete en la fecha pactada, dejar nota de pedido con presupuesto en la carpeta de pedidos en el area de logistica.
11	Cuando se recibe llamada del sector de caja informando que el pedido ya esta preparado y facturado, acompañamos al cliente a la caja para que efectue el pago correspondiente y se le entregue el remito con el detalle de lo que lleva.
12	Agradecemos y despedimos al cliente, midiendo el grado de satisfaccion por la atencion y recibimos sugerencias.
13	Elaborar acciones de recupero de clientes y recopilar informacion de clientes nuevos.(empresas, hoteles, restaurantes,salones de fiestas,etc) Registrar en la BASE DE CLIENTES POTENCIALES, para



14	planificar y organizar visitas o por mail, elaborar propuestas y ofertas comparando con nuestra competencia. Los puntos a tener en cuenta en el registro de los clientes potenciales: actividad del cliente, necesidades, datos personales (CUIT –FAX-CORREO), responsable del negocio, agenda (contactos-visitas-avisos), lugar donde hay que enviar la factura, persona de contacto, plazos y condiciones de pago.
15	Negociar y ser flexibles con las ofertas elaboradas para cada cliente, para lograr exitosamente la llegada del nuevo cliente.
16	Dar la BIENVENIDA a la empresa.



Representación grafica del procedimiento:





Resumen de Procedimientos centrales area administrativa

- 01 Compra de productos de Alquiler y Bazar (COD. B01)
- 02 Cobranza de clientes en cuentas corrientes por faltantes-roturas (COD. B02)



COD.B01

Proceso Estratégico: Atención al cliente/ Proceso clave: Alquiler de Vajillas; Venta de Bazar/Proceso de Apoyo: Administración

Nombre del procedimiento: **Compra de productos de Alquiler y Bazar.**

Propósito: **Este procedimiento tiene como propósito controlar el stock de productos de alquiler de vajillas, equipamientos y bazar, adquiridos a los proveedores calificados, realizando las compras necesarias y satisfaciendo las necesidades de recursos de las demás áreas de la empresa.**

Alcance: **Se aplica a todas las áreas de Giraudo Equipamiento**

Referencia:

Documentos internos:

Manual de atención al cliente

Documentos externos:

Manual NORMAS ISO 9001-2008

Responsabilidad:

Jefe de Logística

Responsable de compras



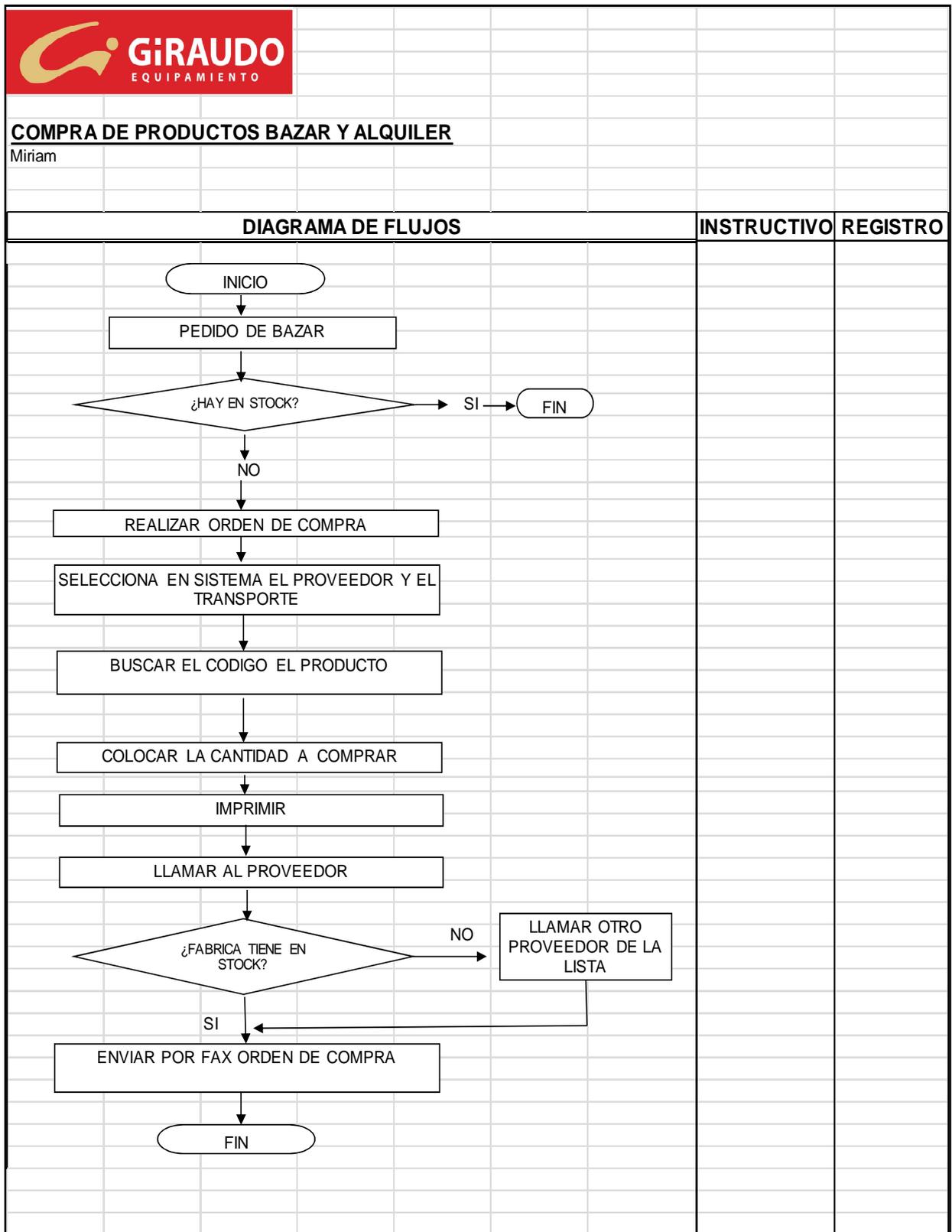
COD. B01

Descripcion de actividades:

Nº	ACTIVIDADES
1	Recibimos pedido de los faltantes de productos de bazar, vajillas para el alquiler, equipamientos o recursos varios de las diferentes areas.
2	Controlamos en la planilla de stock de productos, verificamos cantidades y codigos de los mismos.
3	Si hay faltantes en el stock, realizar la ORDEN DE COMPRA, seleccionamos al proveedor calificado, el sistema de transporte, codigos y cantidades de productos a comprar.
4	Imprimimos la orden de compra, y llamamos al proveedor para efectuar el pedido, luego enviamos por fax la orden.
5	En caso de que el proveedor no tenga en stock de los productos- articulos solicitados, verificamos alternativas de otros proveedores, hacer las llamadas comparando precios y ofertas.
6	Realizada la compra exitosa, archivamos en carpeta las ordenes de compras efectuadas.



Representación grafica del procedimiento:





COD. B02
<i>Proceso Estratégico:</i> Atención al cliente/ <i>Proceso clave:</i> Alquiler de Vajillas; Venta de Bazar/<i>Proceso de Apoyo:</i> Administración
Nombre del procedimiento: Cobranza de los clientes en cuentas corrientes y cobro de faltantes-roturas.
Propósito: Este procedimiento tiene como propósito administrar las cuentas corrientes y gestión de cobranzas de los clientes, recuperando créditos incobrables y regularizando las operaciones en situaciones de mora ya sea por pedidos de alquiler o bazar, por roturas o faltantes.
Alcance: Se aplica desde la recepción del listado actualizado de clientes en cuentas corrientes hasta la cobranza y rendición en caja.
Referencia:
Documentos internos:
<ul style="list-style-type: none">• Planilla de Cobranzas
Documentos externos:
<ul style="list-style-type: none">• Manual NORMAS ISO 9001-2008
Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none">• Responsable comercial
<ul style="list-style-type: none">• Responsable de cobranzas
<ul style="list-style-type: none">• Area comercial



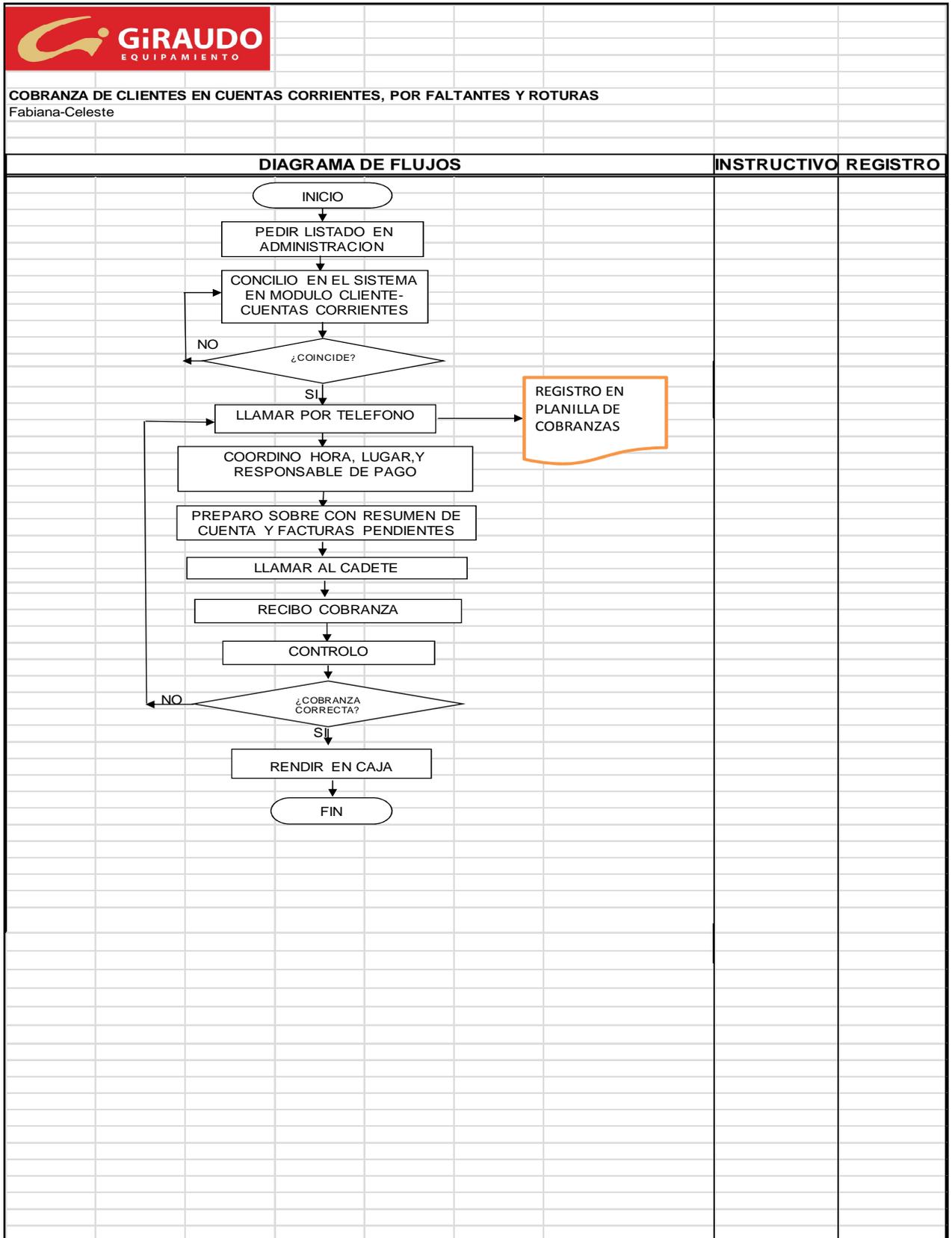
COD. B02

Descripcion de actividades:

Nº	ACTIVIDADES
1	Recibimos el listado de administracion de los clientes que estan en cuentas corrientes.
2	Conciliamos el listado con el sistema en el modulo resumen de cuenta/cliente/cuenta corriente, con el fin de verificar montos,motivo de lo adeudado,facturas emitidas,plazos de pago, notas de creditos no imputadas.
3	Realizo la llamada al responsable de pago, teniendo en mano las copias fieles de las facturas pendientes de pago y el resumen de cuenta de ls firma.
4	Registro las llamadas realizadas en la PLANILLA DE COBRANZAS, para elaborar a fin de cada mes los porcentajes de los montos cobrados e incobrables y presentar a responsable comercial.
5	Coordinar con el responsable de pago fecha, hora y lugar para realizar la cobranza, le informamos que se le enviara un cadete para recibir el pago y se le hara entrega un sobre con las copias fieles de las facturas impagas y el resumen de cuenta, haciendole entrega tambien del recibo por el monto abonado.
6	Llamar al cadete y hacerle entrega de toda la documentacion.
7	El cadete hara entrega en mano del cheque o efectivo cobrado al responsable de cobranzas, se realiza control delante de el por el monto recibido para evitar fallas o inconvenientes, le hago firmar en planilla el monto entregado.
8	Verifico si el monto recibido fue el mismo que se acordo con el cliente, Si esta correcto y en orden hacemos la RENDICION EN CAJA.
9	Si no es el monto acordado, llamar nuevamente al cliente, registrando la llamada y el motivo.
10	Llevar en una planilla excel, como control personal todos los clientes y montos cobrados del mes, para tener una mejor planificacion y organización de los resultados.



Representación grafica del procedimiento:





Resumen de Procedimientos centrales area operativa

- 01 Logistica operativa en armado de pedidos de alquiler y bazar.
(COD. C01)
- 02 Logistica operativa en recepcion de pedidos de alquiler.
(COD. C02)



Proceso Estratégico: Atención al cliente/ Proceso clave: Alquiler de Vajillas; Venta de Bazar/Proceso de Apoyo: Logística

Nombre del procedimiento: **Logística operativa en armado de pedidos de alquiler y bazar.**

Propósito: **Este procedimiento tiene como propósito asegurar y garantizar que los procesos cumplan con los requisitos logísticos del cliente y alcanzar los objetivos de la calidad del producto, controlar la disponibilidad de recursos para apoyar toda la operación desde que ingresa el cliente hasta su salida.**

Alcance: **Se aplica desde la recepción del pedido del cliente, su proceso de armado, hasta el control de la entrega o salida de los productos.**

Referencia:

Documentos internos:

Manual de atención al cliente

Planilla de pedidos (Nota de pedido y presupuesto)

Inventario de stock

Planilla de fletos

Documentos externos:

Manual NORMAS ISO 9001-2008

Responsabilidad:

Responsable de logística

Area de operaciones



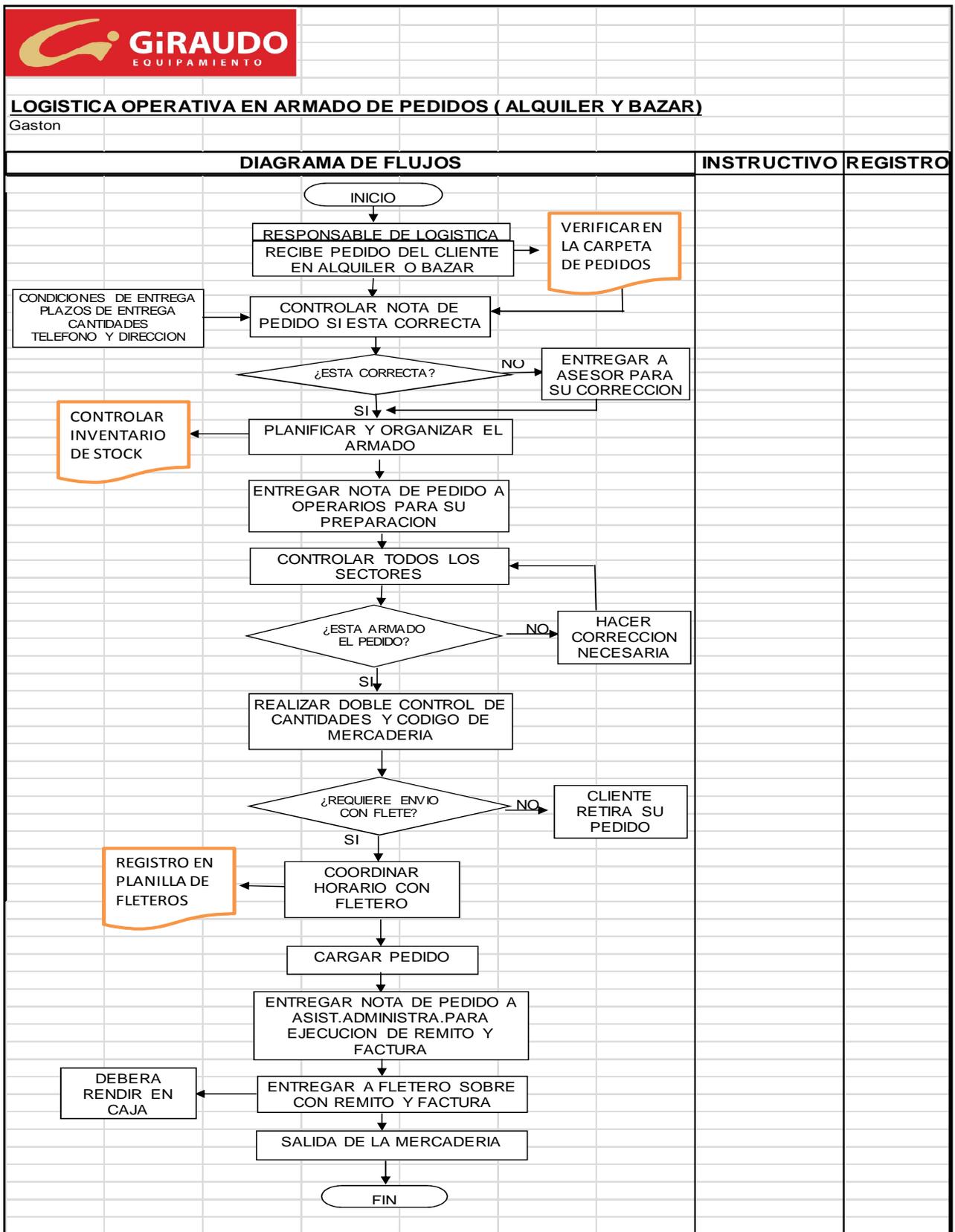
COD. C01

Descripcion de actividades:

Nº	ACTIVIDADES
1	Recibe y/o verifica en carpeta de pedidos de clientes, ya sea para alquiler o bazar para planificar y organizar su armado.
2	Controla detalladamente la nota de pedido que tenga todos los datos: plazos de entrega, cantidades, horario, fecha y retiro de la mercaderia, domicilio, telefonos, forma de pago. En caso de faltar datos devolver a vendedor o asesor correspondiente para que los complete.
3	Responsable de logistica entrega en mano a los operarios de los sectores involucrados: manteleria, lavanderia, planchado, cubiertos, etc, para armar en tiempo y forma el pedido del cliente.
4	Controla el inventario de stock si estan los productos y cantidades necesarias, en caso de faltantes comunicarle al asesor o vendedor para darle aviso al cliente y notificar la reposicion de faltantes al responsable de compras.
5	Realiza control de todos los sectores operativos para cumplir con los requisitos y plazos pactados por el cliente. En caso de fallas planifica y realiza auditorias a todo el sistema de logistica, detecta anomalias y toma acciones inmediatas, para lograr eficacia de la prestacion de servicios al cliente y aumentar la fidelizacion.
6	Asegura y garantiza el doble control de las cantidades y codigos de los productos a entregar.
7	Si el pedido esta listo y requiere envio con flete, llama y coordina hora, lugar de entrega, hace registro de la salida del pedido con el fletero elegido.
8	Si el pedido lo retira el mismo cliente, hace el doble control delante de el, para evitar quejas por roturas o faltantes.
9	Entrega nota de pedido a ASISTENTE ADMINISTRATIVO para que ejecute el REMITO y factura correspondiente.
10	Una vez facturado, entrega al fletero sobre con remito mas factura para ser otorgado al cliente, el servicio de transporte debera rendir en caja y presentar remito firmado que fue recibo conforme el pedido con éxito.
11	Se despacha mercaderia en condicion exitosa, a la espera de su recepcion en caso de ALQUILER.



Representación grafica del procedimiento:





COD.C02

Proceso Estratégico: Atención al cliente/ Proceso clave: Alquiler de Vajillas; Venta de Bazar/Proceso de Apoyo: Logística

Nombre del procedimiento: **Logística operativa en recepción de pedidos de alquiler.**

Propósito: **Este procedimiento tiene como propósito asegurar la recepción de toda la mercadería alquilada que estén con la calidad y condiciones otorgadas.**

Alcance: **Se aplica desde que se recibe el pedido alquilado por el cliente con todos sus artículos hasta la ubicación y control de calidad de los mismos, hasta la devolución del monto en garantía.**

Referencia:

Documentos internos:

- **Manual de atención al cliente**

Documentos externos:

- **Manual NORMAS ISO 9001-2008**

Responsabilidad:

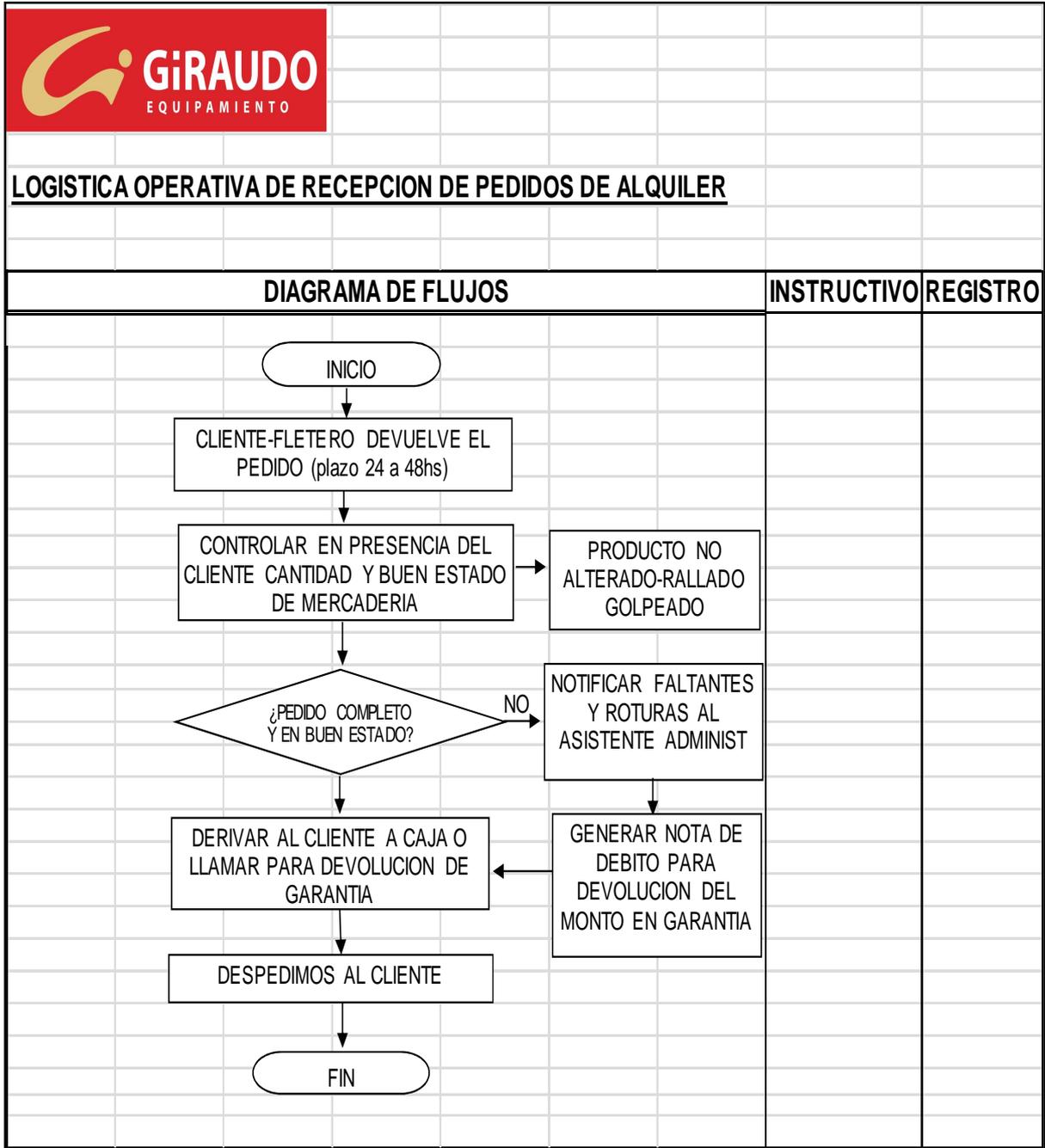
- **Responsable de logística**
- **Area de operaciones**
- **Asistente Administrativo**



COD. C02	
Descripcion de actividades:	
Nº	ACTIVIDADES
1	Area operativa, recibe en presencia del responsable de logistica el pedido alquilado, devuelto por el mismo cliente o por el fletero.
2	Operario, encargado de la recepcion debera buscar la copia del remito entregado al cliente para controlar las cantidades y articulos de la mercaderia, ademas el estado de los mismos, verificando roturas, faltantes(se debera especificar en el mismo remito si el producto esta rallado, alterado, golpeado,etc)
3	Si el pedido esta completo, y sin roturas entregar el remito a la asistente administrativa para que genere la devolucion completa del monto en garantia al cliente.
4	Si hay faltantes y/o roturas, notificar a la asistente administrativa, para que lleve a cabo la generacion de la nota de debito, donde se le cobrara al cliente según el precio de reposicion, a partir de ahí se le hara entrega al cliente de la diferencia si tuvo saldo a favor o notificar monto a abonar, informar que la garantia no cubrio el precio de la reposicion.
5	Despedimos al cliente, agradecer por su visita y por haber elegido a nuestra empresa.



Representacion grafica del procedimiento:





"Pautas para mejorar la calidad de los procesos de Atención al cliente en la Empresa Giraudo Equipamiento"

MANUAL DE DISEÑO DE PUESTOS



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21-08-2011.					
		Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Responsable de Administración y Finanzas					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:		Administración					
DEPENDEN DE:		Director Gerente					
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> • La mantención en tiempo y forma de la administración general de la empresa. • Brindar información de calidad para la toma de decisiones 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del control de costos, de las proyecciones financieras en caso de necesitarse y de la presentación en tiempo del cuadro de resultados. 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> • Organización del proceso de trabajo de todos los puestos que dependen de la administración: caja y tesorería, Aux.. administrativo, asistente administrativo de logística y compras. • Control del flujo de fondos. • Planificación, organización y control de la administración general. • Armado del cuadro de resultados mensual. • Realización del control de costos de las áreas. • Armado del cuadro de proyecciones financieras semestral. • Revisa la conciliación de cuentas y la preparación del pago a proveedores 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/> Conducción <input checked="" type="checkbox"/> Táctico <input checked="" type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
Turno de trabajo:		<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo				
Disponibilidad de viajar:		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO				
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No	Características	Esencial	Deseable	No



			aplica				aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones		X		Rapidez en la solución de problemas		X	
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía		X		Habilidades de negociación		X	
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación, organización y control del área. 2. Presentación de informes para toma de decisiones: Costos, resultados y proyecciones financieras. 3. Adecuación del área al crecimiento de la empresa 							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				Fecha: 21/8/2011 Hoja 1 de 2			
ORGANIZACIÓN:				GIRAUDO EQUIPAMIENTO			
NOMBRE DEL PUESTO:				Caja y tesorería			
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:				<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
AREA:				Administración			
DEPENDEN DE:				Responsable de Administración y finanzas			
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Cobranza y cierre de la caja diaria. 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la cobranza al cliente y de los cierres de cajas. Realiza también la gestión de cobranza de los clientes de cuentas corrientes 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Facturación de alquiler de vajilla. Cobro de los depósitos en garantía del alquiler de vajilla. Realiza los movimientos de caja previa autorización de pagos por parte de la Responsable de administración y finanzas. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:				<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
Turno de trabajo:				<input type="checkbox"/> Rotativo		<input checked="" type="checkbox"/> Fijo	
Disponibilidad de viajar:				<input type="checkbox"/> SI		<input checked="" type="checkbox"/> NO	
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente externo	X			Trabajo en equipo		X	
Comunicación oral y escrita		X		Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones		X		Rapidez en la solución de problemas		X	
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía		X		Habilidades de negociación	X		



OBSERVACIONES	
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO	
1. Cierres sin faltantes de caja diarios. 2. Cobro de depósitos en garantía de alquiler.	
FIRMA OCUPANTE DEL PUESTO	FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011 Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Gestor de cobranza					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:		Administración					
DEPENDE DE:		Responsable de Administración y finanzas					
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la gestión de cobranza en cuneta corrientes de alquiler de vajilla y venta 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la gestión de cobranza de los clientes de cuentas corrientes 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de cobranza en cuentas corrientes de alquiler de vajilla. Gestión de la cobranza de ventas. Realiza los reclamos por faltantes y roturas de alquiler, gestionando la entrega o pago por roturas. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
Turno de trabajo:		<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo				
Disponibilidad de viajar:		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO				
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente externo	X			Trabajo en equipo		X	
Comunicación oral y escrita		X		Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones		X		Rapidez en la solución de problemas		X	
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía		X		Habilidades de negociación	X		



OBSERVACIONES	
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO	
1. Gestión de cobranza en cuentas corrientes. 2. Reclamos por Faltantes y roturas	
FIRMA OCUPANTE DEL PUESTO	FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011 Hoja 1 de 2
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO
NOMBRE DEL PUESTO:		Responsable de compras
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
AREA:		Administración
DEPENDEN DE:		Responsable de Administración y finanzas
2- OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> Realiza las compras necesarias para la mantención de la actividad comercial, en tiempo, forma y calidad de compra. Produce un ahorro importante en la gestión de compras de la empresa. 		
3- FUNCIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de facilitar la actividad comercial con el menor costo, mediante la gestión de compras. Realización de alianzas de largo plazo empresa-proveedor. Realiza de alianzas de compras con colegas (empresa que desarrollan actividad similar) en otras provincias) 		
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> Control de precios y carga en el sistema. Actualización permanente de los precios en sistema. Desarrollo de proveedores a largo plazo. Negociación efectiva de precios. Mantención del presupuesto de compra. Reporte permanente de compras a responsable de administración y finanzas. Mantención del equilibrio entre el stock, el pedido y los faltantes, según la estacionalidad de salida de productos. Logro de beneficios en proveedores: descuentos, ofertas, plazos de financiación. Logro de acompañamiento de las acciones de publicidad y MKT por parte de los proveedores, generando alianzas beneficiosas para la empresa. Establecimiento de los máximos y los mínimos requeridos en sistema de stock. Mantención de una estrecha colaboración con las áreas comerciales y de operaciones. Comunicación permanente al área comercial de variantes en precios, ofertas o nuevos productos. 		
5- RESPONSABILIDADES		
Operativa <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input checked="" type="checkbox"/>		



6- OTRAS CARACTERISTICAS							
Dedicación full time:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI		<input type="checkbox"/>	NO		
Turno de trabajo:	<input type="checkbox"/>	Rotativo		<input checked="" type="checkbox"/>	Fijo		
Disponibilidad de viajar:	<input type="checkbox"/>	SI		<input checked="" type="checkbox"/>	NO		
7- CARACTERISTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones	X			Rapidez en la solución de problemas	X		
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía	X			Habilidades de negociación	X		
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación, organización y control del área a cargo. 2. Actitud de Comunicación y colaboración permanente con otras áreas. 3. Presentación de informes a resp. de administración y finanzas. 4. Beneficios obtenidos de las compras realizadas 							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011					
		Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Auxiliar de compras					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:	Administración						
DEPENDE DE:	Responsable de compras						
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la tareas administrativas necesarias para la gestión de compras 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de todas las tareas administrativas necesarias para realizar exitosamente la gestión de compras 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Control de precios y carga en el sistema. Actualización permanente de los precios en sistema. Lleva el presupuesto de compra. Reporte permanente de compras a responsable de administración y finanzas. Informa sobre los descuentos, ofertas, plazos de financiación, conseguidos al responsable de administración y finanzas. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
Turno de trabajo:		<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo				
Disponibilidad de viajar:		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO				
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo		X	
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados		X	
Rapidez en la toma de decisiones			X	Rapidez en la solución de problemas			X
Honestidad y				Cordial,			



responsabilidad	X			ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía			X	Habilidades de negociación		X	
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
<ol style="list-style-type: none">1. Organización Administrativa al día.2. Carga en el sistema de precios.3. Mantenición actualizada del sistema							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011					
		Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Asistente administrativo					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:	Administración						
DEPENDE DE:	Responsable de Administración y finanzas						
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza las tareas operativas propias del área administrativa y actividades para la gestión contable 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Mantiene al día la administración de la empresa 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Control de vencimientos. Conciliaciones bancarias Control del libro IVA ventas y compras. Preparación de Pagos Control de cuantas corrientes (compra y venta) Control de caja Carga de gastos. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
Turno de trabajo:		<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo				
Disponibilidad de viajar:		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO				
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados		X	
Rapidez en la toma de decisiones		X		Rapidez en la solución de problemas			X
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	



Iniciativa y autonomía			X	Habilidades de negociación			X
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO 1. Lleva al día las tareas de administración asignadas							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011 Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Responsable Comercial					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:		Comercial					
DEPENDEN DE:		Director Gerente					
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la planificación, organización y control del área a cargo. • Identifica nuevos negocios para el desarrollo de la Unidad de venta de equipamiento de Hornos. 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla el área comercial para el crecimiento sustentable de la empresa. • Desarrolla la unidad de negocio Hornos • Planifica y Controla al equipo comercial 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del área. • Desarrollo de indicadores de gestión para el área. • Definición de cuotas de ventas para el equipo comercial. • Desarrollo de nuevos negocios. • Identificación de potenciales clientes • Realiza las acciones de Recupero, fidelización y retención de clientes claves. • Identifica claves del comportamiento del consumidor y realiza acciones comerciales para los mismos. • Fortalece la imagen de marca de la empresa. • Realiza la vinculación entre las diferentes áreas de la empresa. • Realiza los procedimientos del área y es responsable de su cumplimiento. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input checked="" type="checkbox"/> Táctico <input checked="" type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
Turno de trabajo:		<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo				
Disponibilidad de viajar:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No	Características	Esencial	Deseable	No



			aplica				aplica
Orientación al cliente interno y externo	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones	X			Rapidez en la solución de problemas	X		
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía	X			Habilidades de negociación	X		
OBSERVACIONES							
<p>8- INDICADOR DE DESEMPEÑO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación, organización y control del área a cargo. 2. Volúmenes de venta. 3. Identificación y realización de negocios. 4. Desarrollo y penetración en el mercado de la Unidad Hornos. 5. Realización de acciones comerciales de posicionamiento de marca. 6. Realización de acciones comerciales de Retención, fidelización de clientes claves. 							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011					
Hoja 1 de 2							
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Responsable de Alquiler y venta de Vajillas					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:		Comercial					
DEPENDE DE:		Responsable Comercial					
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Planificación y organización de la atención de clientes, que alquilan vajilla. 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la gestión comercial (y administrativa que de la misma se deriva) relativa al alquiler de vajilla. 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Atención en el show room de los clientes de alquiler de vajilla. (presupuestos, etc.) En caso de presupuestación, toma de pedido en planilla, incluyendo precios por reposición en caso de faltante o ruptura y explicación del depósito en garantía Seguimiento de los presupuestos entregados. Recupero de clientes, para su fidelización. Elaborar acciones de recupero de clientes. Efectuar la post venta Realización del procedimiento de venta. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
Turno de trabajo:		<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo				
Disponibilidad de viajar:		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO				
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente externo	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de		X		Orientación a los	X		



trabajo				resultados			
Rapidez en la toma de decisiones		X		Rapidez en la solución de problemas	X		
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista	X		
Iniciativa y autonomía	X			Habilidades de negociación	X		
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar un proceso de venta de calidad (comercial y administrativamente) 2. seguimiento de presupuestos 3. Recupero de clientes 4. Retención de clientes 							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011					
		Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Vendedor de calle					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:		Comercial.					
DEPENDEN DE:		Responsable comercial					
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la venta de calle, visitando clientes, y consiguiendo nuevos negocios. Realiza la cobranza de las ventas realizadas a sus clientes 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Venta y cobranza de bazar y equipamiento. Ampliación de cartera de clientes 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la venta de bazar y equipamiento según cartera de clientes en calle. Realiza la cobranza de sus clientes y presenta en administración los pagos realizados. Solicita apoyo desde la gestión de cobranza en caso de necesitarla. Solicita al responsable comercial información sobre stock para la realización de la venta. Lleva registro de los clientes visitados, y de las compras por ellos realizadas. Propone acciones comerciales para su cartera de clientes. Amplia la cartera de clientes con nuevos negocios. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
Turno de trabajo:		<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo				
Disponibilidad de viajar:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente externo	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación	X			Equilibrio			



oral y escrita				emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones		X		Rapidez en la solución de problemas		X	
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista	X		
Iniciativa y autonomía	X			Habilidades de negociación	X		
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
1. Volumen de venta 2. Gestión de cobranza 3. Llevar administración de venta al día							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011 Hoja 1 de 2
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO
NOMBRE DEL PUESTO:		Venta de Bazar y equipamiento
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
AREA:		Comercial
DEPENDE DE:		Responsable Comercial
2- OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la gestión comercial relativa a la venta de bazar y equipamiento, y la actividad administrativa que de la misma se deriva. 		
3- FUNCIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la atención al cliente, la venta y postventa, y todas las acciones comerciales necesarias para mantención de la actividad comercial de la empresa (retención-fidelización-seguimiento-negociación-búsqueda de nuevos negocios -etc.) 		
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> Planificación y Organización de la unidad de negocio a cargo. Elaboración de presupuestos Seguimiento de presupuestos realizados. Comunicación permanente con compras. Verificación de precios en listados. Realización de la venta. Comunicación al área de operaciones para verificación en stock. Información al área de operaciones de la venta realizada para su envío. Atención – recupero y fidelización de clientes habituales. Identificación de nuevos negocios. Análisis del comportamiento del consumidor de bazar y equipamiento. Identifica posibilidades de penetración en el mercado de la unidad de equipamiento Hornos 		
5- RESPONSABILIDADES		
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>		
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS		
Dedicación full time:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Turno de trabajo:	<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo
Disponibilidad de viajar:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO



7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno y externo	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones	X			Rapidez en la solución de problemas	X		
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista	X		
Iniciativa y autonomía	X			Habilidades de negociación	X		
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
1. Volumen de venta. 2. Acciones comerciales de retención fidelización y seguimiento. 3. Administración de venta.							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011 Hoja 1 de 2
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO
NOMBRE DEL PUESTO: Alquiler y venta de montaje de estructuras tensadas		
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
AREA:		Comercial
DEPENDE DE:		Responsable Comercial
2- OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la atención de clientes para el alquiler y venta de las estructuras tensadas (carpas) y sus accesorios. 		
3- FUNCIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la atención al cliente, asesoramiento y visita de los clientes. Organización de la logística de montaje, con la empresa proveedora del servicio. 		
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> Planificación y Organización de la unidad de negocio a cargo. Asistencia permanente a la empresa responsable del montaje de la estructura tensada. (con reclamos en casos de incumplimiento) Realización de los requerimientos a la empresa que realiza el montaje de la carpa. Llevar la administración que de la actividad comercial se deriva. Asistencia a los eventos. Atención al cliente. Realización de acciones comerciales de postventa a fin de retener, fidelizar clientes. Gestión de cobranza. Oficiar de coordinador permanente entre la empresa de montaje de la carpa y el área de operaciones. Supervisión de la entrega y recepción de los materiales para el proceso de lavado en la empresa (vinculación con la administrativa de logística). 		
5- RESPONSABILIDADES		
Operativa <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input checked="" type="checkbox"/> Táctico <input checked="" type="checkbox"/>		
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS		
Dedicación full time:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Turno de trabajo:	<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo
Disponibilidad de viajar:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO



7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones	X			Rapidez en la solución de problemas	X		
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista	X		
Iniciativa y autonomía	X			Habilidades de negociación	X		
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
<ol style="list-style-type: none">1. Planificación, organización y control del área.2. Supervisión y asistencia a la empresa de montaje de carpas.3. Atención, venta y posventa a clientes.4. Volumen de operaciones realizadas							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				Fecha: 21/8/2011			
				Hoja 1 de 2			
ORGANIZACIÓN:				GIRAUDO EQUIPAMIENTO			
NOMBRE DEL PUESTO:				Secretaria Recepcionista			
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:				<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
AREA:				Comercial			
DEPENDEN DE:				Responsable comercial			
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente externo (personal y telefónica) con derivación al equipo comercial. Atención al cliente interno de la empresa. 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la atención a los clientes, derivación de personas o llamados a los vendedores y colabora con la carga en sistema de los pedidos (en caso de necesidad) Control de los pedidos cargados en sistema. 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Toma de necesidades. Organiza el flujo de personas a atender en el salón de ventas. Realiza el apoyo como secretaria a todas las áreas de la empresa. Control y/o carga en el sistema de pedidos de alquiler de vajilla, con entrega de los mismos a administración de logística. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación part time:				<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
Turno de trabajo:				<input type="checkbox"/> Rotativo		<input checked="" type="checkbox"/> Fijo	
Disponibilidad de viajar:				<input type="checkbox"/> SI		<input checked="" type="checkbox"/> NO	
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		



Rapidez en la toma de decisiones		X		Rapidez en la solución de problemas		X	
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía		X		Habilidades de negociación	X		
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
1. Atención telefónica y personal de clientes/proveedores. 2. Organización del flujo de personas en el salón de venta. 3. Colaboración en tareas de administración o secretaria pedidas desde otras áreas.							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011					
		Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Responsable de operaciones y logística					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:		Operaciones y Logística.					
DEPENDEN DE:		Director Gerente					
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza el control de todas las actividades derivadas de la logística de entrega y recepción de mercadería y la organización del depósito. 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la planificación, organización y control del área de operaciones y logística. 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Organización de todos los puestos de trabajo del área: depósito, lavandería de ropa y vajilla, ingreso y egreso de personas y materiales. Control de la salida e ingreso de personas, materiales, y maquinarias al área. Aseguramiento del uso y cuidado de los materiales de trabajo. Reposición de materiales de trabajo. Organización del depósito y control de inventario y stock permanente en alquiler y en venta de bazar. Control de bolsos, ingreso de personal. Organización de la carga de trabajo por puestos. Realiza los procedimientos del área. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input checked="" type="checkbox"/> Táctico <input checked="" type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
Turno de trabajo:		<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo				
Disponibilidad de viajar:		<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO				
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica



Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones	X			Rapidez en la solución de problemas	X		
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista	X		
Iniciativa y autonomía	X			Habilidades de negociación	X		
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación, organización y control del área. 2. Control de gestión de ingreso y egreso de mercadería 3. Actualización de stock e inventario. 							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				Fecha: 21/8/2011			
				Hoja 1 de 2			
ORGANIZACIÓN:				GIRAUDO EQUIPAMIENTO			
NOMBRE DEL PUESTO:				Administrativo de logística			
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:				<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
AREA:				Logística.			
DEPENDE DE:				Responsable de Logística			
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Asistencia administrativa al responsable de operaciones y logística. 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la asistencia y control de los movimientos del área de operaciones, con su reflejo en el sistema. 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Planificación, Organización y control de su puesto de trabajo. Encargado de llevar las carpeta de entrega y devolución de mercadería. Carga en el sistema, manutención actualizada de todos los movimientos. Facturación de venta de bazar y equipamiento. Organización del transporte y flete de entrega y retiro de mercadería en venta y alquiler. Indica al Responsable de Administración, las operaciones realizadas desde la logística 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:				<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
Turno de trabajo:				<input type="checkbox"/> Rotativo		<input checked="" type="checkbox"/> Fijo	
Disponibilidad de viajar:				<input type="checkbox"/> SI		<input checked="" type="checkbox"/> NO	
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita	X			Equilibrio emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la		X		Rapidez en la		X	



toma de decisiones				solución de problemas			
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista	X		
Iniciativa y autonomía		X		Habilidades de negociación	X		
OBERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
1. Lleva el control administrativo y la carga en sistema actualizada permanentemente. 2. Realiza la organización del transporte de entrega y retiro de mercadería. 3. Calidad de Asistencia al área de operaciones.							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011					
		Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Encargado de deposito					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:	Logística						
DEPENDE DE:	Responsable de Operaciones y Logística						
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza el control de mercadería, orden y limpieza del deposito 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la recepción y expedición de pedidos de venta de bazar y equipamiento. Se encarga de controlar la mercadería decepcionada y enviada. Mantiene el orden en el deposito 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Control de la mercadería comprada, según remito de entrega. Control de la mercadería expedida, según remito. Control del ingreso de personas a depósito. Lleva planilla de registro de mercadería rota o faltante para reclamos, y se la entrega a Administración de logística. Mantiene el orden, la seguridad y la limpieza en el depósito. Realiza el inventario anual, y la mantención del mismo. Realiza el stock e informa toda modificación física que se realiza para su carga en el sistema al puesto de administración de logística. Es responsable de los faltantes que ocurran en deposito. 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO					
Turno de trabajo:	<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo					
Disponibilidad de viajar:	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO					
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación				Equilibrio			



oral y escrita		X		emocional	X		
Organización y método de trabajo	X			Orientación a los resultados			X
Rapidez en la toma de decisiones			X	Rapidez en la solución de problemas			X
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía			X	Habilidades de negociación			X
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control, orden y limpieza del depósito. 2. Control de la mercadería ingresada y despachada. 3. Mantención del Stock y la realización del inventario. 							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Fecha: 21/8/2011					
		Hoja 1 de 2					
ORGANIZACIÓN:		GIRAUDO EQUIPAMIENTO					
NOMBRE DEL PUESTO:		Operativo de logística					
1- PUESTO DE NUEVA CREACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
AREA:	Logística						
DEPENDE DE:	Responsable de Operaciones y Logística						
2- OBJETIVO							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza todas las actividades operativas devenidas de la actividad logística. 							
3- FUNCIÓN:							
<ul style="list-style-type: none"> Cumplimenta en tiempo y forma las entregas de pedidos y la recepción de los mismos. 							
4- ACTIVIDADES PRINCIPALES:							
<ul style="list-style-type: none"> Realiza las tareas de lavado de vajilla, manteles y planchado. Realiza la carga y descarga de mercadería con control según remitos. Realiza el almacenamiento de la vajilla alquilada, cuidando de lo romperla. Prepara los pedidos para su entrega. Control de la mercadería expedida y recepcionada. Realiza el orden y la limpieza del área (inclusive sanitarios) Informa de las actividades realizadas al responsable de operaciones y logística. Cumplimenta en tiempo y forma la atención a clientes y/o transportistas 							
5- RESPONSABILIDADES							
Operativa <input checked="" type="checkbox"/> Estratégica <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Conducción <input type="checkbox"/> Táctico <input type="checkbox"/>							
6- OTRAS CARACTERÍSTICAS							
Dedicación full time:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO					
Turno de trabajo:	<input type="checkbox"/> Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/> Fijo					
Disponibilidad de viajar:	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO					
7- CARACTERÍSTICAS PSICO- ACTITUDINALES (Marcar Con una X)							
Características	Esencial	Deseable	No aplica	Características	Esencial	Deseable	No aplica
Orientación al cliente interno	X			Trabajo en equipo	X		
Comunicación oral y escrita			X	Equilibrio emocional		X	
Organización y		X					



método de trabajo				Orientación a los resultados	X		
Rapidez en la toma de decisiones			X	Rapidez en la solución de problemas		X	
Honestidad y responsabilidad	X			Cordial, ordenado y detallista		X	
Iniciativa y autonomía			X	Habilidades de negociación			X
OBSERVACIONES							
8- INDICADOR DE DESEMPEÑO							
<ol style="list-style-type: none">1. Control de la mercadería ingresada y despachada.2. Atención en tiempo y forma a clientes o transportistas.3. Mantenimiento de la limpieza, orden y seguridad en el área.4. Respeto por las normas y procedimientos del área.							
FIRMA DEL OCUPANTE DEL PUESTO				FIRMA PRESIDENTE DEL DIRECTORIO			



PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES DE MEJORAS

El principal objetivo del proyecto es conseguir y facilitar herramientas a la organización y pautas laborales para lograr un posible alineamiento entre las áreas comercial, administrativa y operativa. Para su realización se han definido los diseños de puestos, organigrama y un manual de procedimientos a cada proceso central para mejorar la Calidad de Atención al Cliente.

La implementación de estas mejoras es recomendable aplicarlas de manera gradual, estableciendo inicialmente aquellas mejoras que traigan resultados a corto y/o mediano plazo e impulsar para conseguirlo en el menor tiempo posible, facilitando la adaptación y concientización primero del dueño y de los empleados.

Como futura profesional en el manejo de los recursos humanos la implementación que tiene esta intervención es de incorporar nuevas metodologías de trabajo para ir disminuyendo errores y problemas organizativos, contribuyendo a continuos cambios en el entorno de la empresa, planteando mejoras en las acciones y decisiones que se tomen, que requieran flexibilidad, sensibilidad y creatividad para superar las crisis de manera exitosa. Es importante Recordar que este proyecto nació como respuesta a las necesidades de una empresa del **Sector Comercial** con voluntad de un claro crecimiento en la Calidad y Gestión de todos sus Procesos de trabajo.

Esta intervención permite demostrar que contando con un personal idóneo en el lugar apropiado de trabajo, llevara a una organización competitiva, transitando por la necesidad de pasar de una estructura centrada en el fundador a una estructura formal, con funciones más diferenciadas, mayor delegación de tareas y descentralización en la toma de decisiones.

Detallo a continuación Propuestas de mejoras de acuerdo a toda la información recopilada en los cuestionarios y entrevistas a los empleados de la Empresa.

El concepto de Mejoramiento continuo es una herramienta que permite renovar los procesos que realizan, lo cual hace que la Empresa esté en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, ayudando a conservar y mejorar la Calidad de Atención al Cliente, punto primordial de mejora solicitada por el Dueño.

Por ello es importante no solo buscar mejorar en una sola área de la empresa, si no trabajar de manera conjunta para tener la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización.

La utilización y manejo de los diseños de puestos realizados en el presente trabajo, es recomendable mantenerlos actualizados, ya que poseen información de las funciones y tareas del personal, logrando de esta forma la estandarización de los diferentes puestos de cada área de trabajo. La puesta



en marcha de estos diseños permite la coordinación de todas las actividades de cada área de trabajo.

Con estos Diseños de Puestos, se pueden agrupar y alinear los principales objetivos de trabajo a cada una de las áreas:

- Área Administrativa: planificar, organizar e implementar todas sus actividades referentes a la administración general de la empresa, que les permitan tener al día un análisis de los costos generales y estimar una proyección financiera, y además comprendiendo que son un staff de apoyo a las demás áreas.
- Área Comercial: planificar, organizar e implementar estrategias comerciales para lograr un crecimiento sustentable de la empresa, trabajando como un equipo de trabajo, comprendiendo que sus esfuerzos realizados son el resultado impuesto por las expectativas y necesidades de los clientes.
- Área Operativa y logística: planificar, organizar e implementar las tareas de depósito, expedición y recepción de mercadería, utilizando las diferentes planillas de registros para un mejor control a la hora de presentar resultados y plantear soluciones.

Tener Objetivos eficaces presupone que para cada uno de los empleados disponga de una correcta definición de funciones.

Los beneficios que se suman con dicha intervención y junto a las pautas laborales:

- Alcanzar un alto nivel de motivación interna
- Reducción de los reclamos de los clientes, mediante la optimización e utilización de los indicadores de calidad de atención al cliente, generando acciones correctivas para asegurar su satisfacción.
- Optimización y la eficiencia de todos los procesos para gestionar la calidad dentro de la empresa, se aplicarán metodologías sistemáticas que permita entrar en proceso de mejoras.
- Favorecimiento en la comunicación entre las áreas, desde el momento en que se definieron en forma documentada los procedimientos y los procesos, la gente de los distintos sectores comenzaran a hablar en un lenguaje común.
- Compromiso y Responsabilidad de todos.
- Medición de resultados

La elaboración y utilización del Manual de procedimientos de los procesos centrales de Atención al cliente, se puede lograr un orden en la manera de trabajar, designando el dueño y responsable de cada proceso, aplicando planes de acción para la mejora de la Calidad, optimizando los tiempos muertos, y reduciendo errores, estableciendo indicadores de control y de mejora constante.

Permite dicho Proceso Central fortalecer y concentrarse en todos los procesos claves que crean Valor a los clientes, permitiendo que la visión de la Empresa



se gestione alrededor del conjunto de procesos incluyendo las relaciones con los clientes.

La implementación y la puesta en marcha de los procesos claves basados en la Calidad para mejorar la Atención al cliente en la Organización, es el medio para la mejora continua, con el fin de conseguir la satisfacción del cliente. Los principios para liderar hacia la mejora en el desempeño, se tiene en cuenta:

Orientación hacia el cliente del servicio, centrándonos en las preocupaciones, necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

Liderazgo, debe estar siempre presente un líder visible, participando de forma activa de todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Empresa hacia la Calidad. Es necesario que cada responsable de cada proceso motive al personal a sentir que forma parte de un "equipo", creando un contexto de aprendizaje constante.

La participación del personal, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento y las recompensas por los progresos alcanzados, son aspectos esenciales para que desarrollen todo su potencial.

El planteamiento de la Gestión por procesos, permite ver a la Organización como un conjunto de procesos, identificar, entender, y gestionarlos como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos.

Seguimiento y medición del servicio, comparar los objetivos establecidos con los resultados obtenidos, con la meta de tomar las acciones necesarias para mejorar el desempeño de los procesos y los servicios entregados al cliente.

Gran parte de las empresas que han tomado conciencia de las consecuencias de la organización basada en la gestión de sus Procesos, han reaccionado orientando su visión hacia el cliente. Poner la Visión del cliente sobre nosotros en primer lugar, le da valor y elimina aquello que no añade valor.

El objetivo de la gestión por procesos basados en mejorar la Calidad en la Atención al Cliente es recomendable que la empresa se organice alrededor de las actividades que generan valor para el cliente, independientemente de a que departamento pertenezcan.

Lo importante es que el cliente reciba el producto y quede satisfecho, pero a la vista de la tabla anterior, ¿quién es el responsable de que esto ocurra?, ¿qué departamento tiene la mayor responsabilidad?, la respuesta es todos, cada una de las personas que intervienen en el proceso son responsables de llevarlo a buen término, si uno falla, fallan todos.

También podemos observar que este proceso (y todos) atraviesa transversalmente la estructura departamental de la empresa; en realidad, es muy difícil que un proceso comience y acabe en el mismo departamento.

Con la gestión por procesos, conseguimos que todas las personas que intervienen en el mismo sean conscientes de la importancia de su trabajo y busquen la excelencia en el mismo al SABER que aporta valor al producto, es decir, tendremos trabajadores motivados, involucrados...

Una manera de visualizar este aspecto es considerar que cada persona recibe "algo", realiza una actividad, es decir, le aporta "valor" y entrega "algo".



Es lo que actualmente se denomina cadena cliente interno-proveedor interno. De esta forma, si cada uno de nosotros nos orientamos hacia nuestro cliente interno, toda la empresa en conjunto se orientará hacia el cliente final.

La atención se centra en los resultados del proceso, no en las actividades o tareas, de esta forma, la empresa pasa de ser un conjunto de departamentos a una serie de personas que intervienen en uno o varios procesos.

Se presentan a continuación algunas recomendaciones y mejoras en función a los problemas destacados y declarados en los cuestionarios a cada área de trabajo:

- ***"los empleados declararon que la principal tarea es la atención al cliente personalizada y telefónica"***.

Para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, se deben aplicar tanto en la atención como el servicio al cliente con Calidad, y la calidad es poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Y eso se debe hacer porque todos los clientes tienen, tanto necesidades como expectativas, y las primeras, las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos sobre ellos deben poseer los vendedores y ello tiene que ver con el "SERVICIO AL CLIENTE" (habilidades técnicas); y las segundas, las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con "ATENCIÓN AL CLIENTE" (habilidades personales, que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable). Mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente, su seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Se recomienda como apoyo la utilización del Manual de consulta Servicio al Cliente (Ver ANEXO I), ya que es un soporte en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente. Facilita un conjunto de recomendaciones que les permite lograr atender a los clientes respondiendo a sus exigencias y expectativas. Proporciona pautas para que todos los empleados apliquen técnicas y desarrollen programas de calidad que incluya: conocer a su cliente, estandarizar procesos para la prestación de servicios, tener una adecuada comunicación y manejo de quejas, así como, negociar y resolver conflictos con sus clientes externos e internos.



Las Normas ISO 9001-2008 (ANEXO II), es necesario su utilización en el área de Administración, para que participen en el diseño de una política de calidad y de los objetivos de calidad para asegurarse del cumplimiento de las metas y de un progreso continuo.

Es recomendable que los objetivos se centren en el cliente, y lograr que entre los departamentos o aéreas dediquen más tiempo a trabajar en conjunto para cumplir con todas las necesidades y reclamos de los clientes.

- ***Sienten un alto grado de responsabilidad, y expresan que su trabajo diario es aburrido y rutinario***".

Es preciso contar con la descripción de cargos, porque nos permite establecer responsabilidades y atribuciones para canalizar el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos organizacionales, es un instrumento de guía que garantiza el profesionalismo en la realización de las actividades, ayuda a la coordinación y evita la duplicidad y la fuga de responsabilidades.

Con respecto a que el trabajo lo consideran aburrido y rutinario, una alternativa de mejora, se recomienda Trabajar en equipo, y aplicar métodos de premios que repercutan sobre su Motivación, a través de los reconocimientos el empleado aprende lo que es valorado y estimado en su organización.

Otra forma de aumentar la motivación, es fomentar la participación de los empleados, y otorgarles facultades para que puedan tomar decisiones por si mismos.

Otro método de mejora para evitar la "rutinización", es aplicar la ampliación de contenido del trabajo, a fin de incluir mayor variedad de tareas y de aumentar la libertad del trabajador en cuanto al ritmo y responsabilidad de la verificación de la calidad. (Se denomina este método **Ampliación del trabajo**); también se recomienda para lograr una mejor satisfacción en el trabajo brindar la oportunidad de que el empleado crezca psicológicamente a través de la carga de trabajo vertical, el mismo permite que al trabajador sea cada vez mas responsable de todo el ciclo, desde la planeación, organización y hasta la evaluación de los resultados.

- ***"Disponen de información insuficiente relacionada a que deben hacer, como hacerlo y porque..."no tienen a nadie que los guíe, que les pauté objetivos..."***.

Para esto se necesita la asignación de jefes, supervisores y responsables para cada área de trabajo, que además de asignar tareas, inviten a todo el personal al diálogo y a utilizar fuentes de comunicación, permitiendo una buena conducción hacia una mayor participación, mayor delegación, mayor comunicación y Autonomía; para la cual deben ser previamente capacitados.



Un conductor es innovador, es un comunicador efectivo, convierte los datos en información útil, comparte información en vez de Atesorarla, tiene la habilidad de la escucha efectiva. (Deben estar preparados para ello).

- ***“las relaciones entre áreas son limitadas, existe una vinculación y relación escasa, cada una tiene su propio interés, falta integración, compartir objetivos comunes...”***

Un plan estratégico para mejorar las relaciones y vínculos entre las áreas, es aplicar la siguiente frase: ***“El Trabajar en Equipo se Aprende Trabajando en Equipo”***, es un proceso de integración, los equipos aportan a las empresas beneficios importantes como creatividad, motivación, apoyo a las personas en procesos de cambio, flexibilidad laboral, luchar por un fin u objetivo en común, eliminación de despilfarros, desarrollo de habilidades para detectar y resolver problemas, fluidas relaciones internas, mayor compromiso y menor rotación de persona y demás que luego se transformarían en mayores utilidades, mayor calidad, mayor competitividad, mayor productividad y mejor satisfacción en su labor realizada. Para que un equipo funcione, sus integrantes deben tener confianza en los demás, y en que la confianza se va desarrollando en los encuentros, a través de la discusión, el intercambio de ideas y las impresiones que cada miembro del equipo se va formando de los demás. (Capacitación).

“Un grupo de trabajo se convierte en un Equipo de Trabajo, desde el instante en que todos sus integrantes mantienen objetivos comunes y dirigen sus esfuerzos hacia un mismo norte.”

- ***“Los clientes se retiran de la Empresa NO conformes, insatisfechos... la mayor insatisfacción de los clientes es la espera para ser atendidos y en la demora en la entrega de los productos, ocasionando quejas y reclamos...”***

En este punto, se debe aplicar todos los conceptos y normas aplicadas en el Manual de Normas ISO 9001, más específico en el apartado norma 8.3, es el control del producto no conforme, se puede entender que el producto, al ser la definición resultado de un proceso, no necesariamente se trate del producto final que se otorga al cliente, sino el resultado de cualquier proceso que están dentro del alcance del sistema de gestión de calidad.

Se debe registrar todos los incumplimientos de los procesos administrativos, facturación hasta el despacho, (Informe de las No conformidades); para luego crear una Acción correctiva/Preventiva, evitando futuras quejas y reclamos del cliente y mejorando la Atención y satisfacción hacia ellos.



- ***“los clientes manifiestan la necesidad de contar con un vendedor personalizado, para que les permita conocer sus gustos y calidades de los productos...”***

Algunas de las razones de las cuales puede considerarse como un instrumento de mejora y de ventaja en los procedimientos de la calidad de Atención al cliente; ya que permite:

- Lograr una mejor selección de clientes potenciales.
- Personalizar la presentación a cada cliente potencial y situación específica.
- Aclarar dudas u objeciones del cliente inmediatamente.
- Permitir la participación activa del cliente, conociendo sus intereses y necesidades.
- Establecer relaciones duraderas con el cliente, ya que el vendedor conocerá sus necesidades y gustos específicos, y llegar a entablar una amistad personal con el.
- Realizar un seguimiento y comunicación con el cliente a fin de asegurar su satisfacción.(servicio de Post-venta)

En conclusión, es de suma importancia asignar a un Responsable que se haga cargo de las actividades relativas a Recursos Humanos, para que el mismo en sus practicas, den Valor y proporcionen Resultados, aumentando las competencias de los empleados, y las capacidades de la Organización.

Dicho Responsable va a permitir administrar todas las actividades de la Empresa, para que la misma no se desenvuelva y actúe en el mercado instintivamente, sino actuando con procesos de agilidad, efectividad y competitividad.

Sus roles importantes, son soporte y apoyo al Dueño Gerente, permitiendo de este modo Delegar responsabilidades en cuanto:



- Administración de recursos humanos estratégicos (Diagnóstico Organizativo)
- Administración de la infraestructura de la firma(Reingeniería de los procesos)
- Administración de la contribución de los empleados(Escuchar y responder a los empleados, aportando recursos)
- Administración de la transformación y el cambio (Agente de Cambio, asegura que exista la Capacidad de cambiar)



REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- **Adalberto Chiavenato.** "Introducción a la Teoría General de la Administración". Edit. MC Graw – Hill. Tercera Edición. (1994)
- **Ander Egg, Ezequiel.** "Técnicas de Investigación Social". Edit. Lumen Argentina. (1995)
- **Boquet.** "Sistema de Información de la Calidad". (1996)
- **Facultad de Ingeniería de la Universidad ORT Uruguay.** "Procesos de Negocios y Ventajas Competitivas, La Agenda". Elaborada por Lorena Veiga. (2001).
- **Franklin Fincowsky.** "Manuales Administrativos, Guías para su Elaboración". México, FCA-UNAM. (1997)
- **Gibson, Ivancevich.** "Las Organizaciones-Comportamientos-Estructuras-Procesos". Edit. Richard Irwin-Octava Edición. (2000)
- **Gore, Ernesto.** "La Educación en la Empresa, aprendiendo en contextos organizativos". Edit.GRANICA. Bs.As. (2004).
- **Graciela Di. Lonardo.** "Administración de Empresas". Edit. El Ateneo, Bs. As. Tercera Edición. (1997).
- **Issac Guzmán.** "La Administración, la Calidad personal y la Calidad en el Servicio del cliente. Autor Julio Méndez R. (2003)
- **Jaime Fontanals.** "Calidad y Competitividad". (1997)
- **Jorge Etkin.** "Gestión de la complejidad en las organizaciones". Editorial Granica. (2005)
- **Orlando Vannucci.** "Calidad en Servicios". Edición IUA. (1995)
- **PYMES y el Comercio.** "Hacerse Grande, Como se mueven las empresas que se deciden a crecer". Clarín. (2005).
- **Ricardo F. Solana.** "Administración de Organizaciones". Edit. Interoceánicas S.A. (1993).



- **Stephen P, Robbins.** "Administración". Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Quinta Edición. (1996)
- **William B. Werther y Keith Davis.** "Administración de personal y Recursos Humanos". Edit. MC Graw Hill cuarta Edición. . (1999).



ANEXO Y FORMULARIOS



FORMULARIO NOTA DE PEDIDO

Alquiler de Vajilla		Fecha : 04/04/2011			
		Presup. Nro. 0000:00011168			
Cliente JUAREZ SEBASTIAN EUGENIO Domicilio FRANCISCO DE QUEVEDO 1168 I.V.A. Responsable Inscripto	La Angelina CORDOBA	Fecha de Entrega 07/04/2011 12:00:00a.m. Fecha de Evento Fecha Devolución 11/04/2011 11:58:59p.m. Tel. 168-810081 Contacto Carrizo Andre Transporte A DESIGNAR			
Destinatario JUAREZ SEBASTIAN EUGENIO - 8733 Domicilio FRANCISCO DE QUEVEDO 1168 - ALTA CORDOBA - CORDOB					
Observación E/ JUEVES 07/04 EN EL TRANSCURSO DEL DIA A LA ANGELINA - PIDIO LUZ 163860110					
Rubro	Artículo	Cantidad	Control	Detalle	Dev.Falt.
ALQUILER	HOALRAS	1		Hornos ALUMINIO para 8 Asaderas	
ALQUILER	ASAC60	8		Asaderas de ACERO 60x45x5 P/Hor ALUMINIO	
ALQUILER	CAQU8CM	200		Quimberas 8 cm.	
ALQUILER	PLPABCO	350		Platos para Pan BLANCO LISO	
ALQUILER	MERE1,5	5		Tapas Mesa Redonda 1,50 mts p/cuadrantes	
ALQUILER	MECUGRA	5		Cuadrantes GRANDES	
Preparó Pedido _____		Controló Pedido _____		Cargo el Pedido _____	
				Control Fietero _____	



FORMULARIO PRESUPUESTO

		X	0000:00004227 PRESUPUESTO		
Cliente JUAREZ SEBASTIAN EUGENIO Domicilio FRANCISCO DE QUEVEDO 1169 I.V.A. Responsable Inscripto		Fecha Presupuesto 06/04/2011 Fecha del Evento/Vigencia 06/04/2011 Contacto Carrizo Andres			
Destinatario JUAREZ SEBASTIAN EUGENIO Domicilio FRANCISCO DE QUEVEDO 1169 - ALTA CORDOBA - CORDOBA		Transporte A DESIGNAR			

Articulo	Cantidad	Descripción	P. Rep.	P. U.	Total
HOALBAS	1	Homos ALUMINIO para 8 Asaderas	2.400,01	117,98	117,98
ASAC60	8	Asaderas de ACERO 60x45x5 P/Hor ALUMINIO	181,35	5,17	41,39
CAQUBCM	200	Quimberas 8 cm.	5,27	0,64	129,93
PLPABCO	350	Platos para Pan BLANCO LISO	3,27	0,61	214,05
MERE1,5	5	Tapas Mesa Redonda 1,50 mts p/cuadrantes	263,50	5,85	29,26
MECUGRA	5	Cuadrantes GRANDES	159,76	3,76	18,80

	SubTotal	550,40
	I.V.A.	115,58
	Desc/Rec	-110,08
	I.V.A. Desc/Rec	-23,12
	Total	532,78

Observaciones
TRANSPORTE \$338 (FINAL IDA Y VUELTA) - GARRAFA \$37,81 (FINAL)



Anexo 1

MANUAL DE CONSULTA SERVICIO AL CLIENTE

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente manual es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente.

Se desarrollan los principales aspectos relacionados con el servicio al cliente, sus elementos, importancia y las "buenas prácticas" actuales.

2. SERVICIO AL CLIENTE

2.1 MARCO CONCEPTUAL

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio, ya que incluye todos los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las Necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente.

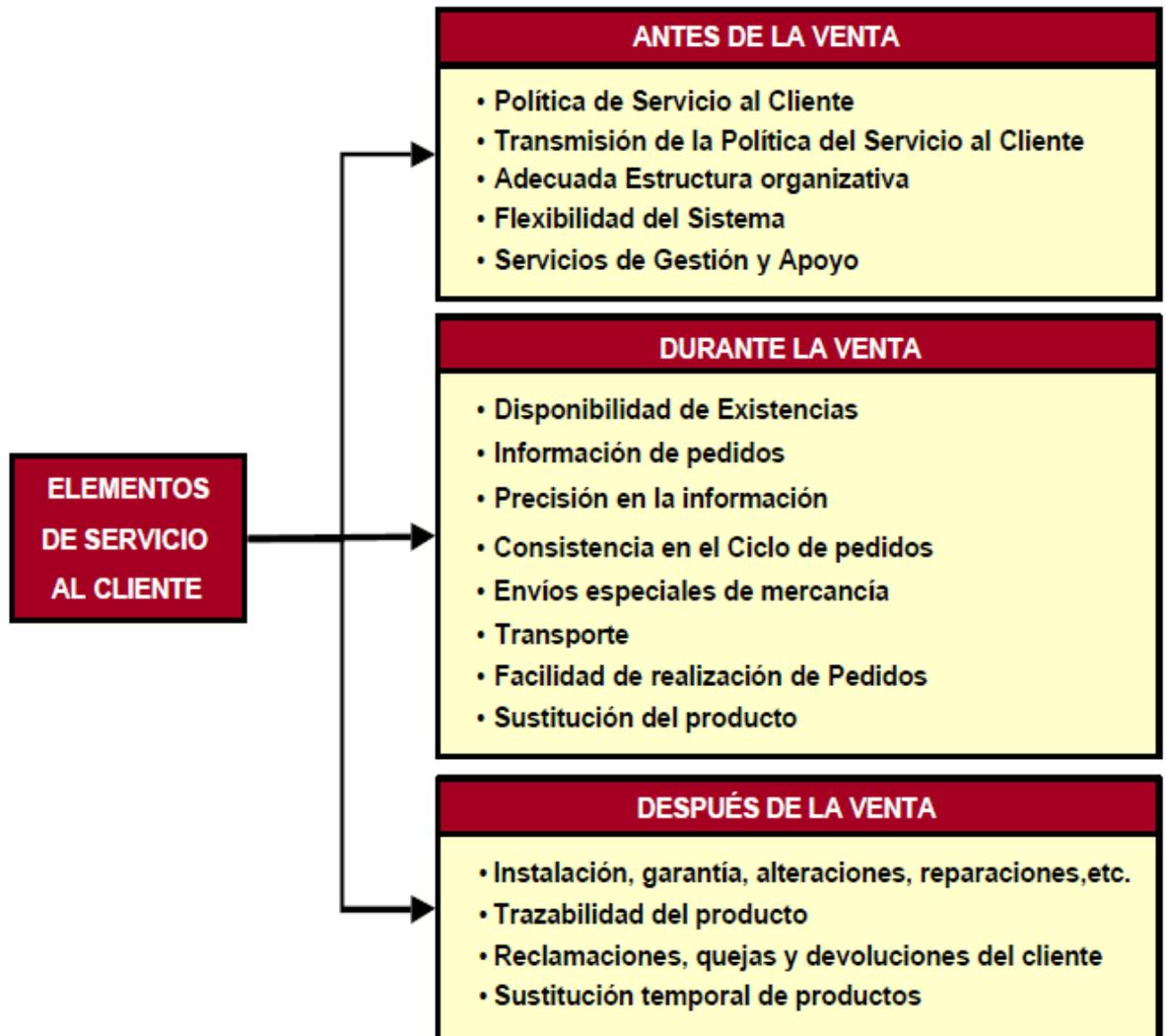
En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, de productos, etc. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

2.2 ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos de



Servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporalidad en que se generan:



Un eficaz servicio al cliente en la cadena de suministro debe implicar:

- El conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.
- La disposición de una estructura organizativa formada, profesional y organizada, donde las funciones y responsabilidades estén debidamente Asignadas.



- La existencia de una cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
- La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
- El dimensionamiento de la capacidad logística en función del nivel de servicio estipulado por la dirección.
- La gestión de las expectativas y la relación entre nivel de servicio y coste.

A continuación se hace una mención especial al servicio post-venta, por el cada vez más importante papel que juega en relación con el servicio al cliente.

2.2.1 EL SERVICIO POST-VENTA

El servicio post-venta incluye las funciones de reparación, instalación, mantenimiento, formación y soporte después de la venta. Asimismo, incluye el servicio llamado "logística inversa" que consiste en el flujo de materiales.

Tradicionalmente se ha considerado el servicio post-venta como un área poco importante dentro de la cadena de suministro. Actualmente, el servicio de post-venta juega un papel crucial en la nueva e integrada cadena de suministro, ya que un servicio de post-venta de calidad y a tiempo atrae al potencial cliente y puede proporcionar a la compañía ventajas competitivas.

El servicio de post-venta no debe considerarse como un centro de costes, sino como un generador de ingresos futuros.

Cada día más compañías están descubriendo que deben proporcionar un servicio de post-venta de calidad si quieren permanecer globalmente competitivas.



CÓMO EL SERVICIO AL CLIENTE CREA VALOR

- ✓ Mantiene la existente satisfacción del consumidor
- ✓ Atrae a potenciales clientes
- ✓ Mejora los productos actuales
- ✓ Lanza nuevos productos
- ✓ Recoge información sobre el nivel de servicio

2.3 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

2.3.1 FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

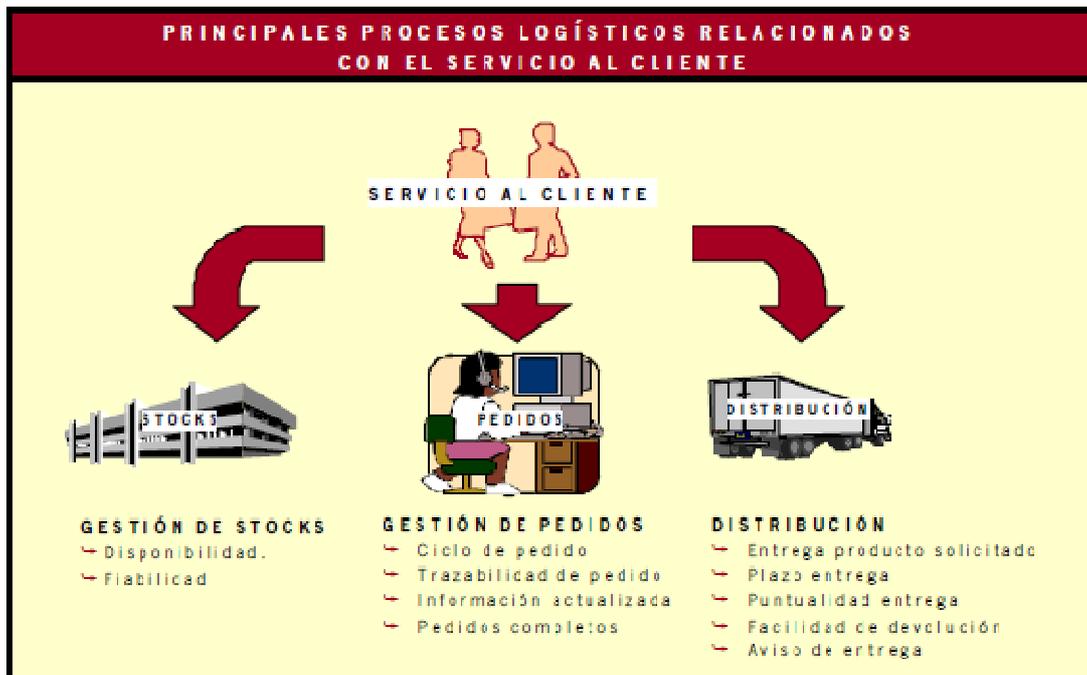
El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la "inversión inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

2.3.2 OUTPUT DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La importancia del servicio en logística, está relacionada con el hecho que el servicio al cliente es el output de la cadena de suministro: si la cadena de suministro (planificación de la demanda y suministro, compras, producción, almacenaje, transporte y entrega) no es lo suficientemente flexible para satisfacer en tiempo y modo los requerimientos del cliente, éste percibirá negativamente el servicio que se le ofrece.



Un sistema logístico eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.



2.3.3 ELEMENTO DIFERENCIADOR

El trato con el cliente, tanto en los servicios de pre-venta, venta, entrega y de post-venta, se convierten así en elementos diferenciadores y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía.



Proporcionando un excelente servicio al cliente, el sistema logístico contribuye a ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

2.4 BUENAS PRÁCTICAS

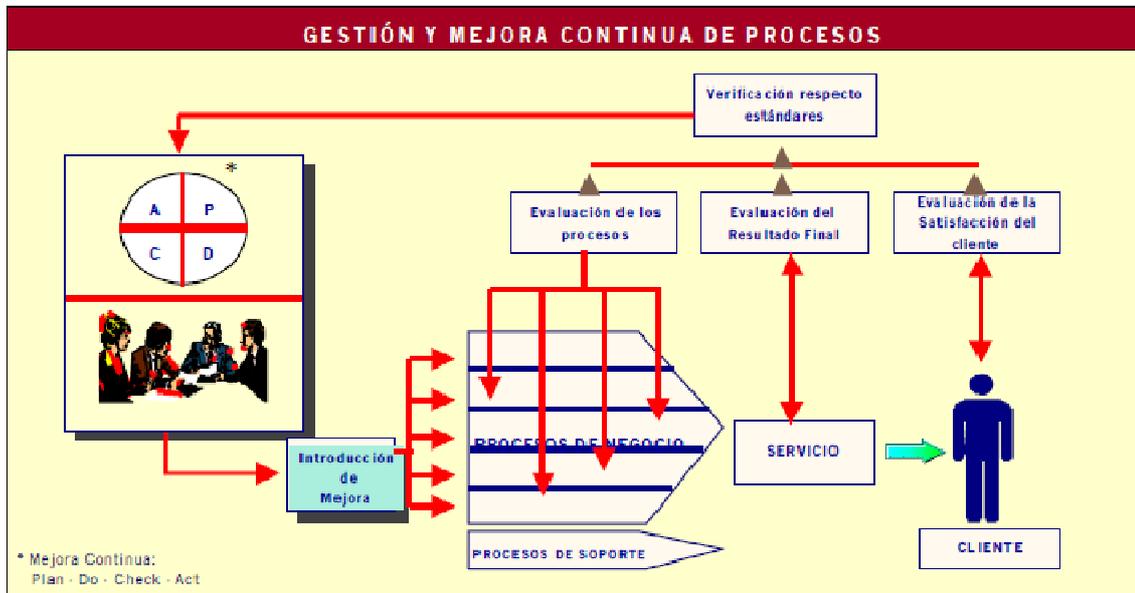
7- MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La mejora y / o reingeniería de procesos de la cadena de suministro son aspectos clave para la optimización del servicio al cliente. Para esto, es importante:

- Tener identificados los procesos y subprocesos de la cadena de suministro.
- Realizar un análisis de los procesos cuyos objetivos fundamentales sean:
 - ✓ Identificar los problemas o debilidades de los procesos en relación con el impacto en el servicio al cliente.
 - ✓ Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y eficiencia de los procesos.
 - ✓ Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que los soporta.
 - ✓ Identificar las oportunidades de mejora y realizar un plan de acción.
 - ✓ Consensuar, aprobar e implantar las mejoras identificadas. El principal desafío de la mejora de procesos es el establecimiento y aceptación de nuevas medidas de actuación.
 - ✓ Revisar y realizar el seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos. La mejora continua supone la demanda continuada de dedicación y vigilancia.
 - ✓ Disponer de un Manual de Procedimientos en los que estén



descritos los procesos de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo aquellos aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente.



2.4.2 MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Percepción del cliente}}{\text{Necesidades y expectativas}}$$

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del Cliente ante el servicio prestado.

“El paradigma ha cambiado de rumbo. Los productos vienen y se van. La unidad de valor hoy en día es la relación con el cliente”.



Ya hemos visto anteriormente que la forma de tener un cliente consolidado y fiel es lograr su plena satisfacción. Puesto que la satisfacción es el resultado de comparar lo percibido con lo esperado, el cliente siempre esperará recibir un servicio con un nivel de calidad de, al menos, el nivel percibido en la ocasión anterior que se le prestó.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vía para conseguir satisfacer las crecientes expectativas de los clientes.

Por ello, resulta imprescindible el compromiso de todos los empleados y su involucración en un sistema que permita mejorar continuamente la calidad del servicio:

LAS CUATRO PRIORIDADES FUNDAMENTALES:
<ul style="list-style-type: none">• PLENA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Como prioridad absoluta)• LA CALIDAD ES LO PRIMERO (Como factor estratégico clave)• MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS (Como prioridad operativa en toda la empresa)• COMPROMISO DE TODOS LOS EMPLEADOS (Como única vía posible).

La compañía debe realizar la medición y evaluación de la percepción real de los diferentes tipos de clientes frente a las expectativas. Esta medición permitirá a la compañía:

- Conocer el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido.
- Conocer las deficiencias existentes en la prestación del servicio.



SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

✓ Mecanismos de **Medición Indirecta** de satisfacción del cliente:

- Sistema de quejas y reclamaciones.
- Buzón de sugerencias.
- Reuniones periódicas con clientes.

✓ Mecanismos de **Medición Directa** de satisfacción del cliente:

- Entrevistas cualitativas / Focus Groups.
- Questionarios de satisfacción.

De estos sistemas de medición, los más eficaces son los mecanismos de medición directa, y de ellos los cuestionarios anónimos, puesto que el comportamiento del cliente suele ser huidizo en cuanto a las acciones proactivas de quejas o sugerencias.

En el caso de las entrevistas cualitativas es recomendable que éstas sean realizadas por personal externo a la empresa, para tratar de eliminar el factor intimidación que supone el que el personal de la empresa entreviste directamente al cliente.



Anexo 2

ISO 9001

NORMA INTERNACIONAL

Traducción oficial

Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

Cuarta edición
2008-11-15



ISO 9001:2008

Introducción

0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

0.2 Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para



producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-

Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

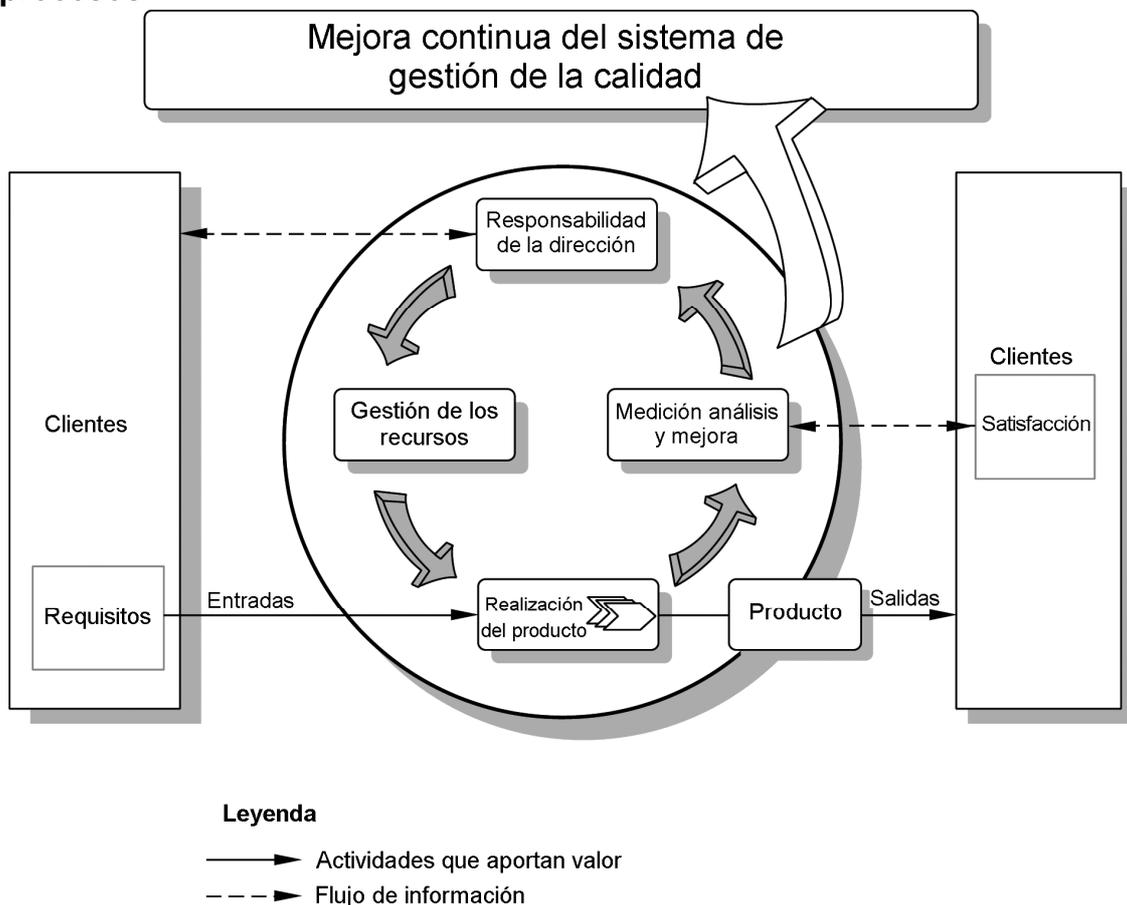
Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



0.3 Relación con la Norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de



todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El Anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.



NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Sistemas de gestión de calidad — Requisitos

1 Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

1.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2 Referencias normativas

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.



3 Términos y definiciones

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

4 Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:



- a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1 Cuando aparece el término "procedimiento documentado" dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2.2 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,



- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

5 Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

5.3 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.



5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.



5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

5.6.2 Información de entrada para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) los resultados de auditorías,
- b) la retroalimentación del cliente,
- c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) las recomendaciones para la mejora.



5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) las necesidades de recursos.

6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.



NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

7 Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes



de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto,
 - b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
 - c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
- Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) las etapas del diseño y desarrollo,
- b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.



7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para:

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso



previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) los requisitos para la calificación del personal, y
- c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio



La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) el uso del equipo apropiado,
- d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e) la implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y
- e) la revalidación.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.

La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).



NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4);
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y



c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

8.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).

NOTA Véase la Norma ISO 19011 para orientación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para



alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

8.4 Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de



gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),
- b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y d) los proveedores (véase 7.4).

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.



ANEXO III

**MODELO DE ENCUESTA A EMPLEADOS DE GIRAUDO
EQUIPAMIENTO**

I. Nombre del puesto:

Nombre del superior inmediato:

Cantidad de personal a cargo:

Carga horaria semanal:

II. Nombre las distintas tareas que realiza en su puesto por orden de importancia. Enumérelas

III. Califique cualitativamente a su tarea

IV. De acuerdo a tu percepción, cuánto tiempo tardaste en familiarizarte con tu trabajo.



V. Qué clases de errores es probable que sucedan diariamente en tu puesto?

VI. Enumere las necesidades y o problemas que encuentra en su sector de trabajo.

VII. Cuánta supervisión requiere normalmente, este puesto?

- Varias veces al día
- Ocasional (cada dos o tres días)
- Poca (semanal o mensual)
- Ninguna

VIII. Sentís que tenes control y poder sobre tu tarea?



IX. Tenés inconvenientes en el desarrollo normal de tu trabajo?
Cuáles?

X. Qué tipo de capacidad, habilidad crees necesarias para este puesto?

XI. Cual es la responsabilidad que sentís en tu puesto de trabajo?

XII. Que materiales, herramientas necesitas para realizar tu tarea?.

XIII. En caso de no poder realizar tu tarea por falta de tiempo o por otra razón eventual, quien puede realizar y ocupar tu puesto?.



XIV. Qué opinión tenes sobre las otras áreas de la empresa. Marcar con una cruz.

- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente
- Otros. Especificar

XV. Qué tipo de información recibís (registros, informes, y en qué formato):

XVI. Existe algún procedimiento o norma para la ejecución de tus tareas?

XVII. Sentís que los clientes se van satisfechos después de haber contratado los servicios de la Empresa?

XVIII. Cuales son las quejas o reclamos mas frecuentes de los clientes?



ANEXO IV –

**MODELO DE ENTREVISTA AL DIRECTOR GERENTE DE
GIRAUDO EQUIPAMIENTO**

- I. Como calificaría hoy la posición de su empresa ante el mercado?
- II. Como calificaría a la estructura organizacional de su empresa?.
- III. Cuenta con un organigrama funcional?
- IV. Qué tipo de procedimientos y normativas cuenta cada área?
- V. Piensa que las funciones que llevan a cabo cada empleado se desarrollan eficazmente?
- VI. Cuentan con algún método de evaluación del logro de sus objetivos?
- VII. Cuales son los errores mas frecuentes que usted observa en la labor diaria de cada área?
- VIII. Cada área cuenta con un superior o jefe inmediato?
- IX. Como considera la relación con sus proveedores?
- X. Como considera la relación con sus clientes?
- XI. Cuenta con alguna estrategia para captar nuevos clientes?
- XII. Lleva a cabo procedimientos de servicio post venta?
- XIII. Con sus palabras que es para usted el concepto de Calidad en los Servicios?
- XIV. Que necesidades o problemas detecta hoy en cada área? Clasifique.
- XV. Cree necesario la creación del área de Recursos Humanos en su empresa? Porque?
- XVI. Como considera las relaciones internas de su grupo de trabajo?
- XVII. Considera eficiente y eficaz la comunicación interna entre todos los mandos?
- XVIII. Porque considera usted importante llevar a cabo un plan de intervención y asesoramiento en toda la estructura de la organización?