

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:
SERVYQUIM, S.A. DE C.V.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**LEYDI VERÓNICA DOMÍNGUEZ
MANUEL ARLINDO MOLINA COREAS
DIANA MARÍA QUIJADA DE REYES
NÉSTOR JHOJAN SÁNCHEZ HERRERA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**ENERO, 2020
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSGRADOS

JURADO EXAMINADOR

LIC. JAIME MAURICIO LÓPEZ RAMOS

PRESIDENTE

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

PRIMER VOCAL

LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS

SEGUNDO VOCAL

LICDA. JOYCE DEL CARMEN MOLINA

TERCER VOCAL

ENERO 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. JAIME MAURICIO LÓPEZ RAMOS, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS Y LICDA. JOYCE DEL CARMEN MOLINA A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: LEYDI VERÓNICA DOMÍNGUEZ, MANUEL ARLINDO MOLINA COREAS, DIANA MARIA QUIJADA DE REYES Y NÉSTOR JHOJAN SÁNCHEZ HERRERA. QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "SERVYQUIM, S.A DE C.V."

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, VEINTIUNO DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTE.



SR. JAIME MAURICIO LÓPEZ RAMOS
PRESIDENTE DEL JURADO



LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL



LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
SEGUNDO VOCAL



LICDA. JOYCE DEL CARMEN MOLINA
TERCER VOCAL

Índice

Resumen Ejecutivo.....	i
I Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito.....	1
1.1 Información Básica de la Empresa	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor.....	2
1.2.1 Dirección Estratégica.....	2
1.2.1.1 Misión – Visión	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo	5
1.2.2.1 Estilo Directivo:.....	5
1.2.2.2 Autonomía	6
1.2.2.3 Instrumentos de Gestión.....	6
1.2.3 Análisis del Entorno.....	7
1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad.....	7
1.2.3.2 Comprensión del Sector:	7
1.2.3.3 Alianzas:	8
1.2.4 Mercadeo y Ventas	8
1.2.4.1 Relación con Clientes:	8
1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	9
1.2.4.3 Producto	10
1.2.4.4 Precio	11
1.2.4.5 Gestión de Ventas:	12
1.2.4.6 Comunicaciones:	13
1.2.5 Producción y operaciones.....	14
1.2.5.1 Análisis de Proveedores:	14

1.2.5.2	Manejo de Inventarios:	15
1.2.6	Gestión Ambiental.....	16
1.2.6.1	Normativa Ambiental:	16
1.2.6.2	Manejo de Residuos:	16
1.2.6.3	Riesgo y Salud Ocupacional:.....	16
1.2.7	Estructura Organizacional.....	17
1.2.7.1	División del Trabajo:	17
1.2.7.2	Poder de Decisión	18
1.2.8	Recursos Humanos.....	18
1.2.8.1	Desempeño del Personal:	18
1.2.8.2	Política de Personal:.....	19
1.2.8.3	Incentivos y Beneficios del personal:.....	20
1.2.8.4	Clima y Motivación del personal:	21
1.2.9	Gestión de Información	22
1.2.9.1	Información.....	22
1.2.9.2	Comunicación.....	23
1.2.10	Gestión de Calidad	23
1.2.10.1	Control de calidad.....	23
1.2.10.2	Aseguramiento de la Calidad.....	24
1.2.10.3	Calidad de Producto	24
1.2.11	Innovación Tecnológica.....	25
1.2.11.1	Estrategia Tecnológica	25
1.3	Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	26
1.4	Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	33

II Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

35

2.1	Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.	35
2.1.1	Proceso Consultoría Integral Colaborativa.....	35
2.1.2	Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad y determinación de la acción clave de éxito.	40
2.2	Beneficios de la acción clave de éxito a implantar: estructura organizacional y el sistema de gestión del talento humano.....	41
2.2.1	Beneficios de la acción clave de éxito 1	42
2.2.2	Beneficios de la acción clave de éxito 2	43
2.3	Descripción de la acción clave de éxito.	44
2.3.1	Acción Clave de éxito desarrollada	45
2.3.1.1	Objetivos.....	46
2.3.1.2	Alcance.....	47
2.3.2	Estructura de los manuales implementados.....	48
2.3.2.1	Identificación del manual	48
2.3.2.2	Contenido	50
2.3.2.3	Objetivo.	52
2.3.2.4	Alcance.....	52
2.3.2.5	Normas de uso	53
2.3.2.6	Definiciones.	54

2.3.2.7	Responsabilidades	54
2.3.3	Descripción del manual de organización	55
2.3.3.1	Sección: Estructura Corporativa	56
2.3.3.2	Sección: Estructura funcional y organizacional.....	4
2.3.3.3	Sección: Descriptor de puestos y diccionario de competencias.	6
2.3.4	Descripción del manual toma de decisiones	9
2.3.4.1	Sección: Proceso de toma de decisiones.	10
2.3.4.2	Sección: Lineamientos para la toma de decisiones	12
2.3.4.3	Sección: Herramientas y técnicas de la toma de decisiones	13
2.3.4.4	Sección: Formularios	14
2.3.4.5	Sección: Flujogramas	14
2.3.5	Descripción del manual de procedimientos	14
2.3.5.1	Sección: Procedimientos.	15
2.3.5.2	Sección: Matriz de riesgos y controles claves	16
2.3.5.3	Sección: Formularios	18
2.3.5.4	Sección: Anexos	20
2.3.5.5	Sección: Flujogramas de procedimientos.	20
2.3.6	Manual Gestión del Talento Humano.....	26
2.3.6.1	Sección: Objetivo.....	27
2.3.6.2	Sección: Alcance	27
2.3.6.3	Sección: Normas de uso y aplicación	28
2.3.6.4	Sección: Definiciones y Responsabilidades.	29
2.3.6.5	Sección: Generalidades.....	29

2.3.6.6	Sección: Políticas para la selección de talento humano	30
2.3.6.7	Sección: Desarrollo del talento humano	33
2.3.6.8	Sección: Desempeño.....	34
2.3.6.9	Sección: Compensaciones	35
2.3.6.10	Sección: Políticas operativas.....	36
2.3.7	Beneficio económico de la Acción Clave de éxito.	38
2.3.8	Socialización de la Acción Clave de Éxito.	40
2.4	Fundamentación teórica de la acción clave de éxito.	45
2.4.1	Manual de organización	47
2.4.2	Manual toma de decisiones.....	51
2.4.3	Manual de procedimientos.	57
2.4.4	Manual de gestión de talento humano.....	63
2.5	Plan de implantación de la acción clave de éxito.....	68
III Parte:	Resultados implementación acción clave de éxito.....	69
3.1	Acción clave de éxito: Diseño e implementación de la estructura organizacional y el sistema de gestión del talento humano.....	69
	Conclusiones del Equipo Consultor	74
	Referencias	79
	Anexos.....	83

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Servyquim S.A. de C.V. utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 11 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Cuadro N1. Áreas de oportunidad a intervenir

Área de oportunidad	Sub Áreas
Dirección Estratégica	Misión - Visión
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Estructura Organizacional	División del Trabajo
Estructura Organizacional	Poder de Decisión
Recursos Humanos	Política de Personal
Recursos Humanos	Desempeño del Personal
Recursos Humanos	Incentivos y Beneficios del personal

Fuente: Elaboración propia del grupo consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciendo la acción clave de éxito la cual consiste en formalizar las líneas jerárquicas, lineamientos para la toma decisiones y los procedimientos operativos con el Diseño e implementación de la estructura organizacional y el sistema de gestión de talento humano, Servyquim obtendrá:

- Definición de la estructura organizacional
- Elaboración e implementación del Manual de organización
- Elaboración e implementación del Manual de toma de decisiones
- Elaboración e implementación de procedimientos
- Elaboración e implementación Manual de políticas de gestión de talento Humano.

- Socialización de la herramienta.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada ya que podrá:

- Controlar las actividades operativas del negocio.
- Tomar decisiones oportunas ante las necesidades del mercado.
- Gerenciamiento efectivo del negocio.
- Consistencia y uniformidad en las actividades.

Es así como en un plazo de tres meses se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- Gestión organizacional efectiva, implementando formalmente la definición de puestos y jerarquías, y los procedimientos en que se incurren para desenvolver la labor asignada aumentando el control operativo. Desarrollo de operaciones bajo lineamientos establecidos según el poder de decisión asignado a cada puesto de trabajo, haciendo eficiente los procedimientos respectivos.
- Se reestructuró la organización proporcionando fluidez, orden y formalidad.
- Implementación de formularios para llevar controles en puntos que se identifican como riesgos operativos para la organización, comunicación fluida sobre las condiciones de negociación con los proveedores y establecimientos de límites de actuación de los mandos medios.

- Mayor control del recurso y desempeño humano, estableciendo formalidad en los procesos referentes a la selección, desarrollo y desempeño del talento humano, generando orden y claridad, administrativa y operativa, que ayudan a la estable convivencia laboral. Existe formalidad en los perfiles de puestos de acuerdo a competencias, logrando eficacia en los procesos referentes a la gestión del recurso humano.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Jaime Mauricio López Ramos
2	Cargo	Gerente General
3	Razón Social Empresa	SERVYQUIM S.A.DE C.V.
4	Matrícula de Comercio	2009178896
5	Giro Empresa	Servicios Profesionales
7	Sector	Comercio
8	N° Empleados Jefes	2
9	N° Empleados Administrativos	2
10	N° Empleados Operarios	2
11	N° Operarios Permanentes	2
12	N° Operarios Temporales	
13	Dirección	Residencial Las Ardenas, senda Lieja, #80, Santa Tecla, La Libertad
14	Ciudad / País	La Libertad
15	Teléfonos	2229-0262 7840-0538
16	Fax	-
17	E-mail	jaimegchelopez@hotmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	Mayo 2009 (10 años)
19	Número de Productos	35
20	Principal Producto / Servicio 1	Instalación y mantenimiento de ambientales, insumos para baños y limpieza de oficinas
21	Principal Producto / Servicio 2	
22	Principal Producto / Servicio 3	
25	Ventas Netas Totales Ultimo año	\$116,000.00
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$99,000.00
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	\$79,000.00
28	Exportación Directa (SI/NO)	No
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	No
30	Exportaciones Totales Ultimo año	No
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	No
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	No
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	No
34	¿Cuáles?	No

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las sub áreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

El negocio de Servyquim es suplir las necesidades de servicios de limpieza, siendo su principal contribución la satisfacción de sus clientes a través de una sola llamada, es decir, responder a todas las necesidades, desde los servicios de aromatización y ambientales, hasta el suministro de artículos de limpieza e higiene en un solo pedido, colaborando con el cliente a la optimización de sus recursos. Dando cobertura en la zona occidental del país y en los departamentos de La libertad, Chalatenango y Zacatecoluca.

En la organización se practican valores como la honestidad, vocación de servicio y la responsabilidad. La misión de Servyquim es proveer servicios de aromatización ambiental, insumos de limpieza e higiene a nivel nacional, con la filosofía de reconocer al equipo de colaboradores como la clave para convertirse en el mejor aliado de los clientes. Dicha misión se da a conocer a los empleados a través de un manual de bienvenida. Se socializa en todos los niveles, siendo esta compartida en diferente grado de compromiso.

Para alcanzar la visión se realizan alianzas estratégicas y convenios con clientes. Internamente se realiza reestructuración de funciones.

Las ventajas con las que Servyquim se hace diferente a otras empresas del mismo rubro, se da por utilizar productos de alta calidad, excelente atención al cliente, servicio integral y todo en una sola llamada. La empresa desea de ser conocida en tres años por utilizar productos amigables al medio ambiente, biodegradables y toda la operación girando en temas medioambientales. Se tiene como meta, en tres años contar con una sucursal en el departamento de Santa Ana y en las instalaciones actuales tener una bodega de mayor capacidad.

De los orígenes de la organización se desea continuar con la filosofía de una excelente atención al cliente, reconociendo el talento humano como clave para lograrlo, especialmente con uno de los técnicos quien aportó sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de mercado para la empresa.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Servyquim fue fundada por Jaime López con el apoyo económico de su madre, con el propósito de desarrollar un emprendimiento que con previo análisis numérico brindaba las utilidades esperadas.

Servyquim superó dos etapas críticas que marcaron el rumbo actual, siendo la empresa diferente a las demás del mismo rubro, se enfoca en zonas geográficas que otros no explotan.

Servyquim, fundada en el año 2009, atendiendo a un solo cliente que era PAR2, fue creciendo poco a poco, ganando nuevos clientes. En el año 2016 se fusiona con Clean Air, encargándose siempre de cubrir la zona occidental del país, pero dicha fusión duró solo un año y medio debido a la existencia de diferencias entre socios, por lo que se decide separar y operar independientemente como Servyquim.

Durante los años en operaciones se tuvo problemas al no contar con el tiempo completo, por parte del propietario, al administrar directamente la empresa pues también laboraba de forma permanente en una entidad de gobierno. La familia del fundador de la empresa juega un papel muy importante, brindando el capital inicial y colaborando en tareas administrativas mientras se dedicaba a sus labores fuera de Servyquim. De la misma forma el Estado ha brindado el apoyo necesario en la capacitación del personal a través de organizaciones tales como INSAFORP y BANDESAL dando soporte humano e incrementando los conocimientos a través de cursos especializados.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos organizacionales son definidos por el propietario y están enfocados en ampliar los servicios ofrecidos, agregando productos de limpieza e higiene, los cuales son complementarios a los servicios de aromatización ambiental, y así lograr un mayor posicionamiento en el mercado, apoyado con atención personalizada. Alcanzando la diferenciación en el servicio.

Para dar cumplimiento a los objetivos, las acciones están orientados en la fijación de metas de venta para cada integrante de la empresa, sin embargo, el no contar con el personal técnico completo ha dificultado cumplir con los planes de acción.

Cubrir el perfil técnico es una de las debilidades que se tiene, lo que dificulta la correcta gestión operativa de la empresa, además no se cuenta con presupuesto de inversión para desarrollar los objetivos.

Planificar las actividades operativas es prioridad dentro de la empresa, las cuales están dirigidas a cubrir los servicios de ambientales cada veintiocho días exactos a los clientes y así dar una cobertura oportuna, sin embargo, existen limitantes como no contar con objetivos estratégicos que fortalezcan el crecimiento a largo plazo de la empresa, basando las operaciones en la atención al cliente.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

El estilo de liderazgo está concentrado en el propietario, quien activamente toma las decisiones sobre la dirección estratégica y actividades operativas relacionadas con la atención al cliente y acuerdos con proveedores. Parte de estas responsabilidades se han asignado a la jefa cuenta. La decisión de asignar la autoridad está basada en la experiencia y actitud que demuestra el personal,

sin embargo, no hay mecanismo que permitan evaluar el rendimiento y desempeño de las funciones que cada uno realiza.

1.2.2.2 Autonomía:

La Gerencia en forma autónoma, toma todas aquellas decisiones estratégicas y de ventas, nadie interviene en las decisiones Gerenciales.

La jefa de cuentas toma decisiones de tipo administrativo-operativo, y responde ante la Gerencia General. Hay decisiones que no puede tomar la jefa de cuentas, estas son las decisiones relacionadas a contratación de personal y determinación de precio de los productos.

Para la toma decisiones se utilizan instrumentos como las redes sociales, en cuanto a empresas del rubro, clientes potenciales, precios de la competencia, información proporcionada por los clientes, referente a las preferencias de ellos y ofertas de la competencia. Existen decisiones que necesitan respaldo de los reportes de facturación, los servicios instalados, cantidad de producto que consumen, reportes de ventas, estados financieros y antigüedad de los clientes.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

Los colaboradores y clientes informan a la Gerencia sobre el qué hacer de la competencia y sobre estrategias para atraer la venta. A los colaboradores se dan a conocer decisiones importantes como compra de equipo de transporte, cambios en la imagen de la marca y el abordaje a nuevos clientes.

1.2.3 Análisis del Entorno.

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Las regulaciones que afectan al negocio son las concernientes al Ministerio de Hacienda, ISSS y AFP. En un futuro se espera que afecten las referentes al manejo de químicos por parte del Ministerio de medio ambiente. Se conoce de instituciones públicas que influyen en las operaciones, que brindan beneficios y se han utilizado efectivamente en la empresa como BANDESAL, INSAFORP, FUSAID.

Por parte del ISSS se tuvo un efecto negativamente debido a una multa contraída por error operacional propio de la empresa en el momento que estuvo fusionada con Clean Air en 2016.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

Se considera que no hay aspectos actuales que indiquen que la economía está afectando negativamente el sector. A demás existe un crecimiento de nuevos negocios en el área occidental, como restaurantes y hostales, que son la oportunidad para poder vender los productos ofertados. La empresa se encuentra en el sector económico de comercio y en un estado creciente.

Se recibe información acerca del sector en el que se desenvuelve, pese a no pertenecer a una gremial de las establecidas para el rubro. La mayor dificultad en este sector es la competencia desleal y la delincuencia. La información que se recoge de los medios es la referente a la existencia de cursos y seminarios

que contribuyan al desarrollo del personal, así como también la que se relacione con la zona geográfica que se cubre. Toda esta información conlleva al propósito de tomar las mejores decisiones. Los medios utilizados para la recolección de esta información son el periódico, radio, tv y redes sociales.

1.2.3.3 Alianzas:

Existe apertura en realizar alianzas estratégicas con empresas enfocadas a la publicidad como es el canje de servicios; ya se tiene presencia en radios de la zona occidental y central, con ello se ha logrado promocionar la empresa. También se trabaja con restaurantes para obtener beneficios dirigidos a los clientes como vales de consumo, lo que es beneficioso a ambas partes. Como parte del desarrollo, se ha agregado recientemente la distribución de insumos de limpieza e higiene y a futuro se espera innovar con la ornamentación de oficinas, para lo cual ya se ha realizado sondeos de precios. Se desea continuar con alianzas para mejorar el negocio basado en la buena experiencia con otros empresarios en una relación ganar-ganar.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

La atención a clientes no se encuentra concentrada en un solo departamento, al contrario, se incentiva el involucramiento de todo el personal para la captación de clientes en diferentes sectores. Se coloca muestreo de los

servicios para dar a conocer el servicio y se hace contacto directo con el cliente para lograr el cierre de venta.

Los clientes que atiende Servyquim son restaurantes, cooperativas financieras, centros comerciales, bares, colegios e incluso instituciones de gobierno. La relación es de estrecha confianza y es el mismo cliente quien hace observaciones sobre la renovación de los contratos de servicio. Actualmente el detalle de cada cliente se encuentra en archivos de Excel, aunque, ya se está implementando el sistema de facturación que colaborará a facilitar la identificación de los principales clientes que se atienden.

Los clientes valoran en el servicio: la variedad de aromas, la atención brindada y el complemento con los insumos de limpieza. Actualmente no se cuenta con un proceso de atención post-venta en los productos de higiene y limpieza, sin embargo, el seguimiento a los problemas y su debida respuesta es obligado para todas las áreas, es importante mencionar que la empresa responde económicamente por daños ocasionados en el proceso de instalación de los equipos o entrega de insumos.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

A la fecha, no se cuenta con una clasificación formal de clientes, pero si se establecen criterios básicos para identificarlos y tratarlos comercialmente basado en el rubro del negocio, por ejemplo, las cooperativas tienen diferentes

características de capacidad de compra a otros clientes, por ello no es posible determinar las características puntuales de los principales clientes.

El mercado meta actual son las cooperativas por el método de pago y el crecimiento en cuanto a equipos a instalar que ellas significan; además de los servicios que se ofrecen se identifican otras necesidades, por ello se han convertido en los principales clientes de Servyquim.

La base de datos va creciendo conforme la información de cada cierre de venta de la ejecutiva, pero esta base es insuficiente para cuantificar la venta de cada rubro, sin embargo, está constituida por un 65% de clientes cooperativas, ellos manifiestan que el servicio es diferente en relación a otras empresas, pues identifican apropiadamente la marca por la diversidad de aromas, la atención personalizada y los productos complementarios que se incluyen en cada visita.

1.2.4.3 Producto:

Los planes de mercadeo se coordinan contratando los servicios profesionales de un Community Manager externo. Las ideas para desarrollar productos son desarrolladas por la Gerencia General junto con el Community Manager, para esto, se toman en cuenta también las opiniones de los vendedores cuando se hacen reuniones de ventas.

La mejora y desarrollo de nuevos productos se hace identificando las deficiencias que genera al cliente el no contar con los servicios de Servyquim, para ello se presenta al Community Manager la idea de los productos y servicios

que se quieren desarrollar para la creación de la campaña publicitaria. Este proceso de desarrollo de producto es liderado por el Gerente General de la empresa, quien toma las decisiones sobre qué productos puede mejorar y desarrollar.

Por parte de la ejecutiva de ventas se hacen aportes para la introducción de nuevos productos que se pueden vender, aunque no se lleva documentado este aporte al desarrollo de productos por parte del área de ventas.

La empresa incurre en costos por compra de los productos que se ofrece al cliente; los costos fijos identificados son los de agua, energía eléctrica, telecomunicaciones y salarios. En los costos variables se identifica el costo de combustible utilizado para la visita a clientes y distribución de productos.

Los competidores directos en servicios de ambientales son: Clean Air, Prohigiene y Serviclean. En servicios de limpieza son: Proclean, Disasa y Megafood.

1.2.4.4 Precio:

Los precios de la empresa no se comparan con los precios de la competencia, estos se fijan de acuerdo a la distancia y el tiempo invertido en el cliente, para ello se tiene un listado de precios con un mínimo y un máximo dentro de los cuales se puede negociar con el cliente.

En la fijación de precios se toma en cuenta el cliente, la proyección de ventas a futuro, el crecimiento de la empresa, la distancia y el tiempo a invertir

en el servicio. La tendencia de los precios en el mercado siempre es al alza, pero se valora el tipo de cliente para considerarle un porcentaje de descuento. La diferenciación que valoran los clientes respecto a la competencia es la variedad de aromas en servicios de ambientales y la provisión de insumos como papel higiénico y productos de limpieza, estos elementos de diferenciación son incorporados en el precio que se le ofrece al cliente. El precio del producto o servicio se incorpora aplicando un porcentaje de descuento, y se elige el proveedor al que se le comprará.

Para fijar los precios se consideran y se analizan los factores externos, que son aspectos relevantes a tomar en cuenta, así como el hecho de que el cliente haga los pedidos de insumos a tiempo y que el técnico haga los servicios en el tiempo estipulado, según la ruta de servicio.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

La fuerza de ventas es fundamental para la operatividad de la empresa, siendo la gerencia general responsable de estos. Los registros de ventas se detallan de forma escrita, analizándolos semanalmente para dar un seguimiento a muestras instaladas para determinar aquellos clientes que contratarán los servicios y a quienes hay que impulsar a que den una respuesta positiva.

La empresa otorga dos tipos de comisiones, una por mantenimiento de equipos y aromatizantes, y la otra por ventas nuevas, la cual es pagada una sola vez al realizar la gestión.

Se dispone de cuotas de ventas para los ejecutivos de ventas, siendo los responsables de dicha gestión la gerencia general y la ejecutiva de ventas.

La cuota de venta establecida se encuentra definida en cien equipos nuevos instalados mensualmente. Los contactos con los futuros clientes son buenos y se les instala una muestra gratuita para que conozcan del servicio, dándole un seguimiento a la gestión en el que se atienden reclamos durante la visita del técnico, que es a quien se le expresan las fallas o aceptación del producto. La evaluación de la fuerza de ventas se realiza solo por el cumplimiento de la ruta del técnico o el cumplimiento de meta del ejecutivo de ventas.

La empresa no dispone de un programa de entrenamiento y capacitación de la fuerza de ventas. Estas las realiza el gerente general en las oficinas de la compañía. El material de apoyo para realizar las ventas son el WhatsApp, que ha venido a facilitar la comunicación cliente-empresa, y es el medio por el cual se hace llegar las cotizaciones y ofertas, además de facilitar la transferencia de información para una mejor atención al cliente. Se espera tener en una sola hoja todos los productos y servicios que se ofrecen. El material se renueva en las redes sociales.

1.2.4.6 Comunicaciones:

No se cuenta con promociones al cliente, pero los precios son flexibles de acuerdo con el tipo de cliente de que se trate. Los principales argumentos de

ventas son el servicio al cliente y la diversidad de aromas. El plan comunicacional de la empresa se da por redes sociales y por llamadas telefónicas.

En las redes sociales puede verse la consistencia de los diferentes elementos promocionales. Todos los elementos promocionales son manejados bajo la misma línea. No se cuenta con un presupuesto de comunicaciones, aunque se considera que debería tenerse. Como parte del presupuesto para elementos promocionales se puede considerar el canje de servicio.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

La selección de los proveedores se basa en la calidad y precio que ofrecen a la empresa, estos atributos son de suma importancia por lo que se necesita tener una amplia cartera para no depender de uno solo, es por esto que actualmente se tiene activos para el principal servicio de aromatizantes cuatro proveedores y para insumos de limpieza e higiene, dos. Las condiciones de pago pueden ser de crédito y contado, y existe una relación con ellos que viene desde hace 10 años cuando la empresa inicio sus operaciones. La estructura de planificación de las compras se hace en Excel, en el cual se detalla las necesidades de los clientes según la programación de los servicios, lo que facilita y brinda mayor certeza a las compras a corto, mediano y largo plazo.

La búsqueda activa de alternativas de productos para el servicio le ha permitido a Servyquim lograr mejores condiciones de compra por parte de los

proveedores, incluyendo hoy en día la entrega de los insumos directamente en la empresa.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

El control establecido para la revisión de producto es por observación, como la condición de las latas, el sellado de los productos, entre otros. No hay frecuencia de rechazo de productos, la incidencia más reciente fueron los productos químicos, pues no cumplía con el color esperado. Los proveedores garantizan la devolución y sustitución de este tipo de productos que no cumplen con las expectativas. La revisión está a cargo de la bodega, para lo relacionado a ambientales, y para los productos de limpieza e higiene, por la experiencia, a la ejecutiva de ventas.

El proceso de recepción parte desde el momento en que el proveedor hace la entrega en la empresa para la revisión en bodega. La persona a cargo, al encontrar producto defectuoso lo separa para hacer pruebas de funcionamiento y para informar posteriormente al proveedor, sin embargo, el único reporte que se genera es por ingreso de mercadería. Los productos se almacenan de acuerdo a espacios preestablecidos para ambientales e insumos, a excepción de los productos de limpieza que no permanecen almacenados. El ordenamiento en ambientales es por marcas de mayor rotación. A la fecha no se llevan registros por pérdida de manejo de inventario, se tuvieron algunas incidencias, pero fueron mínimas. Las existencias se verifican por medio de conteos físicos contra Kardex

y se hacen de forma aleatoria, no hay controles definidos para el manejo de inventarios.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental:

Actualmente no se cuenta con una política ambiental definida, únicamente se recicla las latas de aromatizantes que son retiradas de los lugares en donde se brinda el servicio. Dicha instrucción se da de forma verbal por parte del propietario de Servyquim.

1.2.6.2 Manejo de Residuos:

No se tienen registros ambientales por escrito. Los únicos residuos peligrosos que se tratan son las baterías desechadas de los aparatos de aromatizantes, las cuales se desechan de forma común.

Las latas de aromatizantes son las únicas que llevan un tratamiento en una planta recicladora a donde se llevan. La persona encargada de recolectar las latas es el técnico para que la encargada de bodega las recicle. La única queja recibida por parte de los vecinos es la referente a la invasión de parqueo.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:

No se cuenta con expertos en prevención de riesgos ni con capacitaciones al respecto.

Dentro del sistema de seguridad de la empresa se cuenta con dos extintores y un botiquín de primeros auxilios. Se cuenta con artículos de seguridad para el uso de los trabajadores como gabacha, lentes y guantes. No existiendo una persona responsable para verificar el uso de estas medidas de prevención.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

La empresa está compuesta por el departamento de ventas, bodega, cuentas, técnico y la Gerencia General.

La jefatura de cuentas se encarga de todo lo relacionado con los clientes antiguos, el departamento técnico se encarga de las instalaciones de servicios y entrega de productos a los clientes, la ejecutiva de ventas se encarga de la venta de insumos y la persona encargada de bodega lleva control del producto que entra y sale de bodega y, control de inventario.

La jefa de cuentas se encarga de hacer las requisiciones a bodega. Las responsabilidades no están bien definidas ni formalizadas, no se tienen por escrito. El área de ventas es la función más importante para la empresa, ya que es la que se encarga de ingresar flujo de efectivo para la empresa. Se ha considerado hacer una reestructuración de las áreas de la empresa.

No se tienen formalmente definidos ni documentados los procedimientos de Servyquim, las reglas se establecen en reuniones que se hacen con el equipo de trabajo.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

El Gerente General, toma decisiones referentes a las reglas y procedimientos de la empresa; Producción, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos.

Las decisiones relacionadas a compras, manejo de caja chica, cheques y actividades administrativas las toma la jefa de cuentas.

Las inversiones, procesos de trabajo y la cantidad de producción, las decide el dueño de la empresa, Jaime López. Todas las decisiones a nivel estratégico se toman a través de la experiencia del dueño y los objetivos que se quieren lograr, expandiendo su mercado a través del comportamiento del mismo. Las decisiones a nivel operativo y administrativo se toman en base a la información que se obtiene de los clientes.

Los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa participan en las decisiones por medio de reuniones que se hacen sobre algún tema en particular. La jefa de cuentas toma las decisiones a nivel operativo.

1.2.8 Recursos Humanos

1.2.8.1 Desempeño del Personal:

No se requiere personal calificado, sin embargo, sí se necesita que tenga experiencia en ventas, conocimientos básicos de Excel y logística, no se requiere un grado académico mínimo, pero es necesario que el personal tenga las

habilidades para hacer las cosas. La empresa dispone del personal necesario para el desarrollo de sus operaciones.

El personal operativo tiene estudios académicos a nivel de bachillerato y título de técnico. Los criterios que se usan para asignar responsabilidades es que la persona tenga la experiencia y la habilidad para determinada tarea y espíritu de servicio al cliente, así como ambición de crecer dentro de la empresa. Si el personal operativo no da los resultados esperados, este se desvincula de la empresa.

1.2.8.2 Política de Personal:

Al personal nuevo se le entrega un catálogo de bienvenida con la historia de la empresa y listado productos que se ofrecen, de igual manera se entrega un reglamento interno. Para el reclutamiento de personal se toma en cuenta la actitud de las personas ante el trabajo. Para la contratación de un nuevo elemento en la empresa, se le da una inducción sobre el producto que se vende y el servicio que se da a los clientes.

La promoción de personal se hace por medio de ascenso laboral, se ha promovido a la ejecutiva de cuentas a jefa de cuentas, para ello se toma en cuenta el desempeño, la experiencia y el tiempo que tiene la persona de pertenecer a la empresa, así como el conocimiento y la confianza que demuestra en el trabajo.

Para ofrecer mayores ingresos a los empleados, se les da la oportunidad de la venta de productos y servicios, todos pueden vender para ganar. La empresa no cuenta con programas de capacitación interna.

Se tiene facilidades de capacitación al personal por medio de programas de INSAFORP, internamente no existe un programa para ello. La planificación estratégica del personal la hace el dueño de la empresa, aunque no se hace una planificación de requerimiento formal.

No cuenta con manuales de política de personal ni métodos de planificación. En seis meses la empresa necesita contratar un técnico de servicio, con habilidades y espíritu de servicio al cliente.

1.2.8.3 Incentivos y Beneficios del personal:

La forma de incentivar al personal es cumpliendo con los beneficios de ley, jornada laboral de lunes a viernes y vacaciones colectivas.

Se brindan recompensas por ventas y el cumplimiento de metas, de no cumplirse estas, se sanciona. Los acuerdos sobre el rendimiento se expresan de forma verbal.

La relación entre tarea efectuada es en base a metas propuestas y así se define el salario obtenido. Las remuneraciones son conocidas de forma verbal. Los beneficios obtenidos del personal radican en la flexibilidad de horarios, comisiones por generar nuevos clientes y próximamente un seguro de vida.

1.2.8.4 Clima y Motivación del personal:

Se motiva al personal ofreciendo comisiones por ventas generadas a nuevos clientes, se es flexible con los horarios y permisos, llegadas tardías justificadas, pero no se cuenta con un instrumento formal para medir el grado de motivación. El rendimiento laboral se evalúa en cada cierre semanal a través de los resultados obtenidos con clientes cubiertos y generados.

El personal de la empresa si se identifica con la misión, se sienten orgullosos de pertenecer a esta, pero deben cambiar algunas actitudes que perjudican a la operatividad del negocio.

Se realizan actividades extra laborales como convivios. Se satisfacen las necesidades económicas al tener un salario más comisiones por ventas, un horario laboral flexible que les permite compartir con sus familias los fines de semana, se desarrollan profesionalmente con las capacitaciones obtenidas, lo que genera una ventaja para ellos.

El personal está trabajando en Servyquim por el ambiente y la flexibilidad. La motivación se da a través de reuniones en las cuales se les concientiza de la oportunidad que tienen de incrementar sus ingresos a través de las comisiones por ventas realizadas. La rotación de personal es baja. Con respecto al sector, los salarios en Servyquim son superiores. Las personas que se han retirado de la empresa ha sido por su propia voluntad.

1.2.9 Gestión de Información

1.2.9.1 Información:

No se lleva un registro de la información, pero todo lo que se conoce es transmitido internamente en la empresa. La información que se busca regularmente son los precios de la competencia, que se obtiene con los mismos clientes y prospectos de clientes.

Se maneja información para analizar los precios dentro de Servyquim, para aplicar los de la competencia o analizar la razón por la que ellos aplican dichos precios.

Los encargados de procesar la información son el gerente general, la jefa de cuentas y la encargada de bodega.

Las obligaciones de la emisión de informes son ante el Ministerio de Hacienda con las declaraciones fiscales, Registro de comercio con la renovación de matrícula y la alcaldía para las tasas municipales.

Con la información que se cuenta se trata de cambiar cosas para la mejora de la empresa. La información es considerada para hacer cambios en los precios haciendo una valoración de los clientes.

Siempre se acude al gerente general para los cambios de precios. Al no coordinar la información se dan atrasos en las instalaciones de equipos. El fracaso más grande por falta de coordinación se dio en una desinstalación de muestras, la cual se desconoce si se realizó de forma completa.

1.2.9.2 Comunicación:

La información se transmite dentro de la empresa en reuniones, por WhatsApp o correo electrónico, el cual tienen todos en sus teléfonos y la empresa les da un plan para este fin, también se transmite vía llamada telefónica. La comunicación dentro de Servyquim se da en sentido vertical actualmente. Hay bloqueos de comunicación entre la ejecutiva de ventas y la jefa de cuentas.

Los logros de objetivos propuestos son comunicados en reuniones dentro de la empresa. En la inducción que se le da al personal se les da a conocer los objetivos de Servyquim. Los resultados de ventas, operación y finanzas también se dan a conocer al personal por medio de reuniones, participa todo el personal, estas no están previamente programadas, no se lleva tablas ni minutas, pero sí material a desarrollar en cada una de ellas. Para que exista una mayor coordinación de la comunicación deben dejarse las instrucciones por escrito o establecer los equipos de trabajo y quienes deben comunicarse entre sí, dejando claras las jerarquías.

1.2.10 Gestión de Calidad

1.2.10.1 Control de calidad:

Actualmente la empresa no cuenta con una política de control de calidad, sin embargo, se establecen criterios de experiencia y observación del correcto funcionamiento en la revisión de latas ambientales y equipos, no hay un puesto

definido para control de calidad, pero la responsabilidad de recibir o no productos es de la bodega quien tiene ocho meses de estar en dicha labor.

1.2.10.2 Aseguramiento de la Calidad:

Lo más importante para el cliente es la relación aroma-duración, por lo que la demanda de los productos se basa en el correcto funcionamiento del equipo y la variedad de aromas, no hay instrumentos, personal y/o criterios para definir la medición de calidad de los productos que se distribuyen; pese a ello, los puntos más críticos que se deben revisar en el proceso son los disparadores de las latas y la funcionabilidad de los equipos, este proceso no se lleva documentado, no hay un enfoque hacia la cultura de calidad, y la mayor responsabilidad recae en la persona de bodega, por lo tanto tampoco se llevan proceso de auditoría.

1.2.10.3 Calidad de Producto:

La revisión se realiza al ingresar mercadería y en la entregar de productos al técnico para la instalación y mantenimiento, las piezas claves que se revisan son los equipos y baterías, el control de entradas y salidas del inventario se registran de forma manual. A corto plazo se incorporará al sistema operativo que ayudará al mejor control, se da ingreso a los productos de acuerdo con factura de proveedor, se registran cantidad y aromas. Esta información se entrega semanalmente. No hay una política ni procedimiento relacionada a la garantía de productos, sin embargo, al iniciar la relación comercial se entrega acuerdo por

servicios, el seguimiento a la funcionabilidad de los equipos se hace a través del técnico en la ruta de mantenimiento, llevando consigo un kit extra para cambiar según sea el caso productos o equipo. En la mayoría de los casos, los clientes no comunican si tiene desperfectos oportunamente sino hasta la visita del técnico.

1.2.11 Innovación Tecnológica

1.2.11.1 Estrategia Tecnológica:

La tecnología con que cuenta la competencia de Servyquim son equipos programables y el oxygen, que es una celulosa impregnada de fragancia. Servyquim cuenta con equipo programable como parte de su tecnología. Se incorporan actividades de búsqueda de nueva tecnología por parte del gerente general pero no se cuenta con un presupuesto para esto.

La inversión necesaria para innovar es alta, pues los equipos tienen costos elevados y hay que importarlos. En los últimos años se han cambiado equipos por otros más pequeños y estéticos. Se está evaluando obtener diferentes equipos e investigando en el mercado otro tipo de tecnología y costos para evaluar el proyecto. Se espera perfeccionar la logística de full services, que el cliente tenga todo el servicio y suministro en una sola llamada y así hacer una sola ruta haciendo más eficiente el servicio.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-subárea	Fundamentación y Beneficios al superar el área de oportunidad
Dirección Estratégica: Misión - Visión	Fundamentación: • No existe un proceso formal de socialización de la misión y visión. • No se logra la aceptación de parte de los colaboradores de la misión y visión propuesta. • No se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el seguimiento de la aceptación y práctica de la misión y visión. Al no contar con procesos formalizados de socialización y medición de la misión y visión, limita el grado de empatía y aceptación de los empleados hacia los procesos de cambio, comprometiendo la sostenibilidad del negocio.

	Beneficios al superar el área de oportunidad: • Alineación estratégica de la empresa. • Formalización del plan estratégico. • Certeza de la dirección de la empresa • Socialización de la misión y visión de la empresa. • Oportunidad de poder medir el grado de aceptación de la misión y visión propuesta.
Dirección estratégica: Objetivos estratégicos	Fundamentación: • No existen objetivos estratégicos formalizados. • No está implementado un sistema operativo que ayude con la toma de decisiones para el alcance de los objetivos. • No se cuenta con un presupuesto para inversiones. La falta de objetivos estratégicos formalizados compromete la estabilidad y continuidad del negocio Beneficios al superar el área de oportunidad:

	• Planificación de funciones y actividades de corto, medio o largo plazo. de manera formalizada. • Conocimiento de los objetivos de la organización en todos los colaboradores. • Certeza de la dirección de la empresa. • Socialización de los objetivos de la empresa.
Estructura Organizacional: División del Trabajo	Fundamentación: • No se cuenta con responsabilidades definidas por puestos de trabajo. • Las funciones dentro de la organización no se encuentran formalizadas de manera escrita. • Los procedimientos no se ajustan a las reglas establecidas. La ausencia de manuales de puestos provoca la pérdida responsabilidad de los colaboradores comprometiendo el servicio al cliente y el prestigio de la organización Beneficios al superar el área de oportunidad: • Mayor responsabilidad al realizar las labores por puesto de trabajo.

	• Mejor coordinación del personal conociendo las líneas de mando y comunicación. • Los procedimientos serán acordes a las reglas establecidas por la gerencia general. • Eliminación de omisiones de procedimientos por falta de responsable en realizarlo
Estructura Organizacional: Poder de Decisión	Fundamentación: • La toma de decisiones se encuentra altamente concentrada en el propietario. • No existe un proceso para la toma de decisiones a nivel estratégico. • No existe un mecanismo formalizado para la participación en la toma de decisiones por parte del personal. Al no tener definidos los procesos para la toma de decisiones, dificulta la efectividad de las operaciones, comprometiendo la sostenibilidad del negocio. Beneficios al superar el área de oportunidad:

	• Mayor aporte de iniciativas para la mejora de procesos operativos. • Efectividad en las decisiones operativas y estratégicas. • Redirección de esfuerzos estratégicos al descentralizarse la toma de decisiones operativas. • Lineamientos detallados sobre acciones a seguir en las operaciones diarias.
Recursos humanos: Política de personal	Fundamentación: • No se encuentran formalizados los criterios de selección de personal. • No existen programas de capacitación que agilicen la adaptabilidad de los nuevos empleados. • No existe un programa formalizado de selección, contratación e inducción de personal. La falta de planificación y formalización de los puestos de trabajo dificulta los procesos de adaptación a nuevos empleados, limitando la competitividad del negocio a corto plazo

	Beneficios al superar el área de oportunidad: • Formalización del proceso de contratación de personal. • Aumento de competencias al personal a través de las capacitaciones constantes y previamente establecidas. • Determinación de competencias por cada puesto de trabajo requerido.
Recursos humanos: Desempeño de personal	Fundamentación: • No se cuenta determinado un perfil para cada puesto de trabajo. • No existe un registro formal del personal contratado de acuerdo a sus competencias. • No existe un programa formalizado para el aumento d competencias a los empleados. La carencia de un instrumento formal que gestione el desempeño de personal limita considerablemente el rendimiento, provocando ineficiencia en la organización.

	Beneficios al superar el área de oportunidad: • Establecimiento de un perfil para cada puesto de trabajo requerido. • Control detallado del personal activo a través de un expediente completo por competencias. • Potenciación del personal activo de acuerdo a las competencias establecidas de cada puesto de trabajo.
Recursos humanos: Incentivos y beneficios de personal	Fundamentación: • No existe una política formal de incentivos. • No existe una herramienta que mida la satisfacción, motivación ni rendimiento laboral. • No existe un sistema formal de remuneraciones y beneficios. La falta de formalización de las políticas y otras medidas que fortalezcan la motivación del personal y su buen desempeño ocasiona desconocimiento, falta de comunicación y desinterés por el cumplimiento de estas. Beneficios al superar el área de oportunidad:

	• Aumento del interés laboral a través de una efectiva motivación. • Fortalecimiento de la comunicación efectiva. • Formalización de políticas específicas que conlleven a elevar el grado de motivación e interés laboral.

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Estructura Organizacional: División del Trabajo/ Poder de Decisión Recursos Humanos: Política de Personal/ Desempeño del Personal/ Incentivos y Beneficios del personal. Diseño e implementación de la estructura organizacional y el sistema de gestión del talento humano. • Definición de la estructura organizacional. • Elaboración del Manual de organización. • Elaboración del Manual de toma de decisiones.

- Elaboración del Manual de procedimientos.
- Elaboración del Manual de políticas de gestión de talento Humano.
- Socialización del sistema de gestión de talento humano.

Otras intervenciones

Dirección Estratégica- Misión-Visión-Objetivos –Estratégicos

Elaboración e implementación de un plan estratégico de forma electrónica

- Actualización de Misión y Visión
- Formalización de valores
- Análisis interno y externo (FODA)
- Formulación de líneas estratégica
- Socialización del plan estratégico
- Evaluación de la socialización del plan estratégico

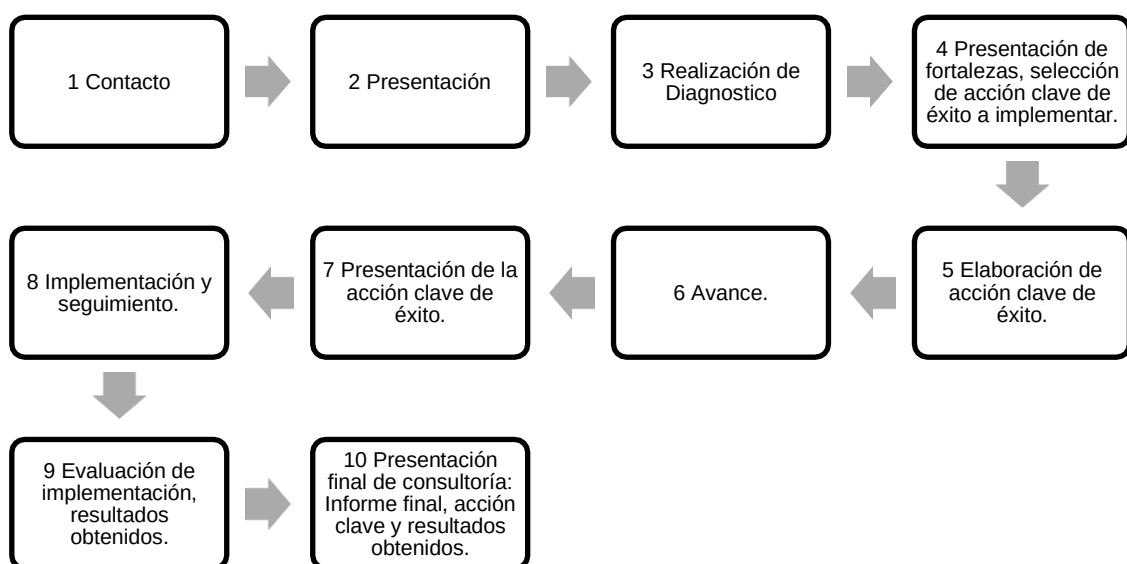
II Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.

A continuación, se presenta la herramienta utilizada para el proceso de consultoría integral colaborativa con la que se determinó la Acción Clave de éxito implementada.

2.1.1 Proceso Consultoría Integral Colaborativa.

El proceso utilizado para determinar la acción clave de éxito se basó en la herramienta Consultoría Integral Colaborativa y consta de los siguientes diez pasos:



Fuente: Elaboración propia del grupo consultor

La consultoría integral colaborativa, se integra con la herramienta de evaluación para las diferentes áreas de la organización, de acuerdo con los siguientes pasos:

- 1. Contacto al Empresario:** Actividad del proceso que permite establecer una relación directa con el empresario, a través de la hoja de información de interés de la consultoría proporcionada por Centromype.
- 2. Presentación al Empresario:** En esta etapa se realiza reunión presencial con el empresario para presentar al equipo consultor, se abordan los puntos acerca del proceso a seguir de la consultoría, la experiencia del equipo y el cronograma
- 3. Realización del Diagnóstico:** fase del proceso, para realizar el análisis de las oportunidades de mejora, determinar factores internos y externos, establecer las fortalezas que permite posicionarse en el mercado. Con esta información realizar un análisis y síntesis sobre la empresa para evaluar que les está afectando en sus operaciones.
- 4. Presentación Fortalezas, Selección Acción Clave de éxito:** Luego de realizar el diagnóstico determinando las fortalezas y áreas de oportunidad, se presenta al empresario para evaluar los factores que impactan a la empresa, de esta manera, elegir una solución que permita mejorar la operación de la empresa convirtiéndose en la Acción clave de éxito.
- 5. Elaboración de Acción clave de éxito:** Desarrollar la herramienta que permitirá al empresario obtener mejores resultados, superando el área de

oportunidad seleccionada. Es importante en esta etapa mantener el enfoque de acuerdo a la selección del empresario.

- 6. Avances Acción clave de éxito:** A través de esta etapa, se puede interactuar con el empresario para que conozca acerca de la implementación, retroalimentar en que estatus se encuentra, si es necesario algún aporte o información que permita mejorar durante la implementación, además podrá ir conociendo cómo será el producto final de la acción clave de éxito.
- 7. Presentación de la Acción clave de éxito:** Fase clave del proceso, en este punto debe realizarse una reunión formal con el empresario, para hacer la presentación del producto seleccionado como Acción clave de éxito, la cual será su herramienta de trabajo para medir las mejoras en la operación dentro de la empresa.
- 8. Implementación y Seguimiento:** Se realiza la implementación de la acción clave de éxito para la empresa, debe involucrarse activamente a las personas en el uso de la herramienta, es importante asesorar y estar de la mano con quienes interactúan con la solución, ya que puede ser necesario una capacitación, explicación de funcionamiento, etc.
- 9. Evaluación de Implementación, resultados obtenidos:** Luego del uso de la herramienta seleccionada durante cierto periodo, es necesario evaluar su funcionamiento y además obtener resultados, los cuales darán un parámetro de si se está logrando la meta esperada. En esta fase se podrá

comparar un antes y después de la operación de la empresa y ver si ha sido exitosa.

10. Presentación Final de consultoría: En esta etapa se presentará la documentación acerca del proceso realizado en la consultoría, donde se mostrarán los resultados obtenidos de la Acción de clave de éxitos, logros, mejoras de la misma, además de presentar las diferentes etapas de cómo se llevó acabo toda la implementación final de la acción seleccionada por el empresario.

Al finalizar el proceso de entrevistas y visitas, se procedió a calificar los resultados obtenidos para cada una de las áreas, de acuerdo a los siguientes criterios establecidos:

Tabla 2: Criterios de evaluación

Criterios de Evaluación de Aspectos Específicos		
Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Fuente: Criterios de evaluación CIC UTEC

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad y determinación de la acción clave de éxito.

En la presentación que se realizó al empresario, se plantearon las fortalezas, áreas de oportunidad y beneficios al superar dichas áreas, señaladas en la herramienta de diagnóstico.



Durante la presentación el empresario eligió la acción clave de éxito a implementar junto con el área y sub área, para esta consultoría se seleccionó: Estructura Organizacional: División del Trabajo/ Poder de Decisión y la acción clave de éxito para mejorar estas áreas es:

Diseño e implementación de la estructura organizacional

- Definición de la estructura organizacional.
- Elaboración del Manual de organización.
- Elaboración del Manual de toma de decisiones.
- Elaboración del Manual de procedimientos.

También se incluyó desarrollar otra intervención complementaria en el área: Recursos Humanos: Política de Personal/ Desempeño del Personal/ Incentivos y Beneficios del personal, y la acción clave de éxito 2 para mejorar esta área es:

Elaboración e implementación del sistema de gestión del talento humano

- Elaboración del Manual de políticas de gestión de talento Humano.
- Socialización del sistema de gestión de talento humano.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar: estructura organizacional y el sistema de gestión del talento humano

Con la definición de la estructura organizacional y la formalización de política para la gestión del talento humano, Servyquim obtendrá los siguientes beneficios:

- Disminuir pérdidas por errores en la gestión operativa.
- Aumentar la fidelidad de los clientes con la estandarización de los procedimientos a seguir, dando respuestas más efectivas, generando mayor fidelidad del cliente hacia los servicios.
- Seguimiento a la cartera de clientes potenciales, con controles en el proceso de venta, aumentando la cantidad de clientes de la cartera y disminuyendo la pérdida de clientes.
- Disminuir los costos por la rotación de personal, al contar con lineamientos formalizados para la gestión del talento humano.

- Evaluar las condiciones de calidad, servicio y precio por parte de los proveedores, deriva en un aumento en los márgenes de ganancia, al conseguir mejores condiciones para la empresa
- Controlar las salidas y entrada de inventario, haciendo más eficiente el uso de los recursos para el proceso de instalación, disminuyendo de esa manera los costos por pérdida de equipo o insumos.

2.2.1 Beneficios de la acción clave de éxito 1.

Al intervenir en el área de Estructura Organizacional: División del Trabajo/ Poder de Decisión con la acción clave de éxito Diseño e implementación de la estructura organizacional, con la implementación se obtendrán los siguientes beneficios:

- Mayor responsabilidad al realizar las labores por puesto de trabajo.
- Mejor coordinación del personal conociendo las líneas de mando y comunicación.
- Los procedimientos serán acordes a las reglas establecidas por la gerencia general.
- Eliminación de omisiones de procedimientos por falta de responsable en realizarlo
- Mayor aporte de iniciativas para la mejora de procesos operativos.
- Efectividad en las decisiones operativas y estratégicas.

- Redirección de esfuerzos estratégicos al descentralizarse la toma de decisiones operativas.
- Lineamientos detallados sobre acciones a seguir en las operaciones diarias.

2.2.2 Beneficios de la acción clave de éxito 2

Al intervenir en el área de Recursos Humanos: Política de Personal/ Desempeño del Personal/ Incentivos y Beneficios del personal con la acción clave de éxito: Elaboración e implementación del sistema de gestión del talento humano, con la implementación se obtendrán los siguientes beneficios:

- Formalización del proceso de contratación de personal.
- Aumento de competencias al personal a través de las capacitaciones constantes y previamente establecidas.
- Determinación de competencias por cada puesto de trabajo requerido.
- Establecimiento de un perfil para cada puesto de trabajo requerido.
- Control detallado del personal activo a través de un expediente completo por competencias.
- Potenciación del personal activo de acuerdo a las competencias establecidas de cada puesto de trabajo.
- Aumento del interés laboral a través de una efectiva motivación.
- Fortalecimiento de la comunicación efectiva.
- Formalización de políticas específicas que conlleven a elevar el grado de motivación e interés laboral.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito.

La acción clave de éxito que se describe a continuación detalla las acciones realizadas para su diseño e implementación:

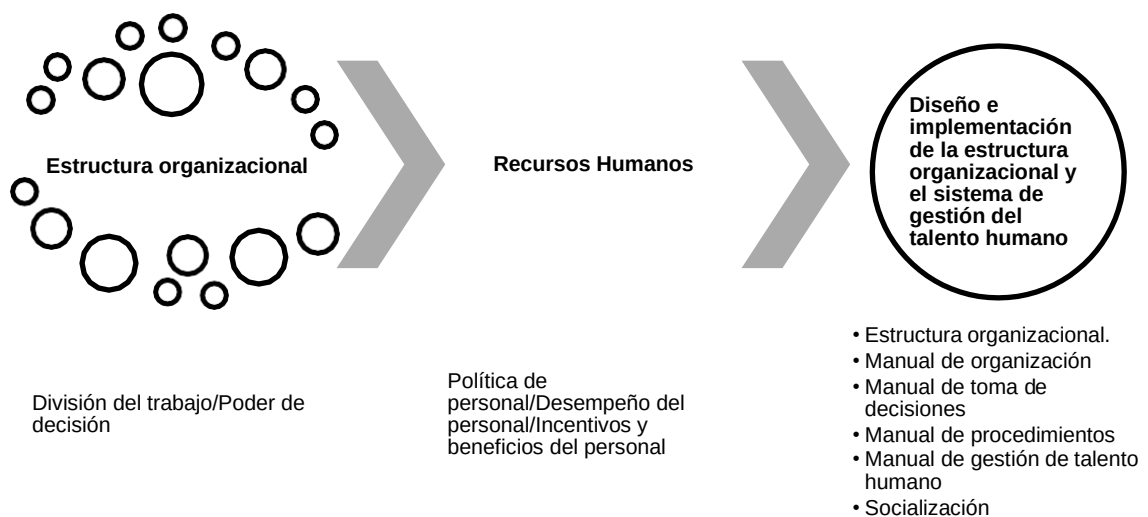
La formalización de las responsabilidades, los procesos operativos y la administración del personal, constituye para Servyquim un impacto en la sostenibilidad de la organización pues está enfocándose en fortalecer el recurso más valioso para cualquier estrategia como es el talento humano con que cuenta, disminuyendo de esta manera riesgos operativos y aumentando la efectividad en las operaciones.

Con la acción clave de éxito del área, Estructura Organizacional: División del Trabajo/ Poder de Decisión y la acción complementaria del área de Recursos Humanos: Política de Personal/ Desempeño del Personal/ Incentivos y Beneficios del personal, Servyquim en coordinación con el equipo consultor han establecido “La definición de la estructura organizacional”, “La descripción de los puestos de trabajo”, “El proceso de toma de decisión”, “El diseño procedimientos operativos” y “Los procesos claves de la gestión del talento humano”, los manuales elaborados están interconectados para dar soporte a los objetivos estratégicos actuales de Servyquim de crecimiento y formalización de lineamientos al personal.

Con la intervención en las áreas de “Estructura Organizacional: División del Trabajo/ Poder de Decisión, Humanos: Política de Personal/ Desempeño del

Personal/ Incentivos y Beneficios del personal, Servyquim asegura la sostenibilidad y fortalece su ventaja competitiva en el mercado.

A continuación, se presenta el esquema de ambas acciones claves implementadas y diseñadas.



Fuente: Elaboración propia del grupo consultor

2.3.1 Acción Clave de éxito desarrollada.

A continuación, se establecen los instrumentos desarrollados para la acción clave de éxito, estructura organizacional y sistema de gestión del talento humano:

- **Manual de organización (ver anexo 1):** Diseño y definición de la estructura organizacional, elaboración de descriptor de puestos con el detalle de las competencias necesarias para ejercer las funciones, así como sus relaciones

y responsabilidades, también se incluye el diccionario de competencias (ver anexo 2) que es utilizado como instrumento de consulta para conocer las competencias requeridas para los procesos de gestión del talento humano.

- **Manual de toma decisiones (Ver anexo 3):** Información acerca del proceso de toma de decisiones, delegación de autoridad, y los lineamientos para la elaboración del plan estratégico de Servyquim.
- **Manual de procedimientos (Ver anexo 4):** formalización de las actividades operativas de forma secuencial y responsables de ejecución, estableciendo puntos de control, y además incluir la presentación gráfica para mayor comprensión de los procedimientos.
- **Manual de gestión del talento humano (Ver anexo 5):** Formalización de los procesos claves de la organización; selección, desarrollo, desempeño del personal, así como el sistema de compensación, se agrega las políticas operativas para el cumplimiento del marco legal que regula la administración del talento humano.

2.3.1.1 Objetivos

El diseño e implementación de la acción clave de éxito tiene como propósito:

- Alinear la estructura organizacional con los objetivos de la organización.
- Definir los perfiles de acuerdo a la estrategia organizacional.
- Formalizar los lineamientos para la toma de decisión.
- Diseñar los procedimientos que dan soporte a la operación.
- Elaborar los procesos clave para la gestión del talento humano.

2.3.1.2 Alcance

La presente intervención se limitará a crear los manuales de organización, toma de decisión, procedimientos y gestión de talento humano permitiendo a Servyquim:

Fortalecer al personal en la ejecución de sus actividades diarias disminuyendo el riesgo de desviaciones en los procesos y aumentando la efectividad de respuesta al cliente interno y externo, proporcionando a Servyquim instrumentos de control interno que le permitan medir, evaluar y corregir situaciones que desvíen al personal en el desarrollo de su estrategia actual.

Como plan de acción se procedió a realizar acercamientos con el personal involucrado y el empresario, para obtener la información necesaria para la elaboración de los manuales.

2.3.2 Estructura de los manuales implementados

Parte del proceso de consultoría consistió en la elaboración de cada manual a implementar, el formato utilizado se estandarizo para lectura práctica del usuario y seguimiento a posibles cambios.

2.3.2.1 Identificación del manual

La portada está diseñada para la identificación de la organización, y para evidenciar, la elaboración, aprobación y seguimiento a cambios a los manuales.

➤ Encabezado

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	Vigencia a partir de:	Versión	Página
	DD/MM/AA	0.0	48 de 152
Preparado por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
			DD/MM/AA

Debe identificarse el nombre de la compañía y el manual elabora, además de complementar los siguientes campos:

Vigencia a partir de: Colocar la fecha en la que esta imprevista la implementación del manual.

Versión: colocar último cambio realizado al manual, identificando como 1, 1.5, 2... el número más reciente será la última actualización.

Página: presenta la totalidad de páginas y la ubicación de los temas desarrollados en el manual.

Preparado por: Identificar la persona que elaboró o modificó el manual, pudiendo ser externa a la organización (asesor).

Revisada por: Identificar la persona responsable del proceso o con capacidad de análisis, pudiendo ser externa a la organización (asesor).

Aprobado por: Identificar la persona con autoridad de aprobación de los manuales para su uso.

Fecha de aprobación: Colocar a fecha de aprobación y autorización de implementar los manuales.

➤ **Logo y nombre del manual**

Colocar el logo de la compañía y el nombre del manual debidamente para facilitar su identificación.



➤ **Matriz control de cambios.**

Cada manual contiene una matriz para documentar las modificaciones realizadas:

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Aprobada por	Fecha de revisión	Descripción del cambio (Adición, eliminación, modificación)
0.0			

Versión: Colocar el último número de actualización del manual.

Aprobado por: Identificar quien aprobó el cambio realizado al manual

Fecha de revisión: debe quedar documentado la fecha en que se realizó los cambios.

Descripción del cambio: Detalle breve de los cambios efectuados para informar al usuario durante la consulta la modificación realizada.

2.3.2.2 Contenido.

Parte del manual donde se detallan los contenidos y pagina para una rápida consulta del usuario, y consta de:

➤ **Encabezado.**

A partir de este encabezado se identifica el resto del manual, siempre debe colocar el nombre de la organización y el manual del cual trata el documento, con la siguiente tabla:

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	51 de 152

Código: Identificación del manual por medio de las iniciales, números o correlativo que la organización decida utilizar.

Vigencia a partir de: Colocar la fecha en la que esta imprevista la implementación del manual.

Versión: colocar último cambio realizado al manual, identificando como 1, 1.5, 2... el número más reciente será la última actualización.

Página: presenta la totalidad de páginas y la ubicación de los temas desarrollados en el manual.

➤ Índice

Detallar temas con numerales y páginas donde se pueden ubicar dentro del documento, para una rápida consulta:

Índice	
I. OBJETIVO	3
II. ALCANCE	3
III. NORMAS DE USO	3
IV. DEFINICIONES	4

2.3.2.3 Objetivo.

En este apartado cada manual describe cual es el propósito de elaboración e implementación, debe utilizarse la siguiente tabla:

OBJETIVO
El objetivo de este manual es definir los procedimientos claves en torno a la administración operativa de la empresa, para asegurar que las actividades que se realizan se cumplan de acuerdo los criterios establecidos por Servyquim, S.A. de C.V., y que la Compañía tenga una estrategia operativa efectiva para maximizar los recursos disponibles.

2.3.2.4 Alcance.

Este apartado especifica que áreas de la organización están involucradas en el manual, hacia quien va dirigido, procesos, y actividades específicas, de igual manera se detalla cada cuanto debe hacerse la actualización del manual.

ALCANCE
Los procedimientos deben aplicar a todas las actividades que involucra la administración operativa de Servyquim, S.A. de C.V., y aplica a todo el personal involucrado en la administración, y que tenga interacción continúa con clientes.
Todo incumplimiento de los procedimientos contenidos en el presente manual, se deben reportar al Gerente General de Servyquim, S.A. de C.V., quien establecerá las acciones correctivas oportunas y la actualización será cada dos años.

2.3.2.5 Normas de uso.

Se deben detallar las reglas definidas para la utilización y administración del manual, de esta manera el responsable tendrá indicaciones de cómo proceder ante cualquier solicitud externa o interna.

NORMAS DE USO

Este Manual será de control exclusivo de la Gerencia General, la cual estará en el deber de ponerlo a disposición de los que participan en la aplicación de los procedimientos, para garantizar, de esa manera, sean aplicados de manera uniforme y correcta en toda la organización.

El personal que integra Servyquim deberá dominar y aplicar los procedimientos descritos en el Manual y consultarlo tantas veces como sea necesario.

Este documento es de uso exclusivo de Servyquim, quedando estrictamente prohibido sacarlo de la organización sin previa autorización de Gerencia General.

La Gerencia General será responsable de difundir los contenidos de este Manual, así como de:

- Ajustar los procedimientos.

- Definir las Capacitaciones al personal que aplica los procedimientos.

- Asesorar y supervisar el cumplimiento de lo establecido en el Manual.

- Mantenerlo actualizado.

Es responsabilidad de los usuarios del Manual de Procedimientos:

- Aplicarlo correctamente.

- Cumplir todos los procedimientos

- Aportar cambios que mejoren los procedimientos

2.3.2.6 Definiciones.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración del manual, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

DEFINICIONES
Ciclo de Muestreo: 8 días de servicio al cliente con productos destinados para la captación de clientes como latas de media vida o recuperadas.
Muestreo: sistema por medio del cual se empieza el proceso de venta de ambientales

2.3.2.7 Responsabilidades

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos, se empleara la siguiente tabla para ello:

Responsabilidad	Responsable
Supervisión del cumplimiento del manual	Gerente General
Cumplimiento de manual	Jefe administrativo y personal operativo
Capacitación en el uso del manual	Jefe administrativo
Evaluar cumplimiento del manual	Jefe Administrativo
Revisión y cambios del manual	Gerente General
Actualización del manual	Gerente General

Responsabilidad: Descripción de la indicación o actividad que debe hacerse con el manual

Responsable: Cargo o unidad que deberá velar por el cumplimiento, o ejecutar la actividad designada.

2.3.3 Descripción del manual de organización

El manual de organización (Anexo 1) para la empresa Servyquim ha sido desarrollado para dar respuesta a la necesidad de una mejor organización y control empresarial, reorganizando las actividades que se realizan en cada área y que sirva como guía en el desarrollo de las tareas de cada colaborador.

Este manual será de utilidad si en un futuro se desea certificarse en normativa ISO de Gestión de calidad, Gestión ambiental u otra aplicable; u otra entidad que lo requiera. Además, es parte de las formalidades con que deben contar las empresas.

Otra de las utilidades que se dan al manual de organización es que ayuda a evitar conflictos de jerarquías, pues deja clara la cadena de mando y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

El manual fue elaborado con base en información proporcionada por el gerente general, la cual comprendía la historia de la empresa, la misión y visión, los valores organizacionales y una descripción del servicio de ambientales y aromatizantes, y todo lo relacionado a su instalación y mantenimiento que se utiliza para dar la inducción al personal.

2.3.3.1 Sección: Estructura Corporativa

Visión:

Posicionarnos como el mejor proveedor regional de servicios de aromatización ambiental, insumos de limpieza e higiene logrando así satisfacer las diversas necesidades de nuestros clientes desde su primer contacto con nosotros, forjando así una relación de confianza.

Misión:

Proveemos servicios de aromatización ambiental, insumos de limpieza e higiene a nivel nacional, con una filosofía que reconoce a nuestro equipo como la clave para convertirnos en el mejor aliado de nuestros clientes.

Valores:

- Responsabilidad	- Servicio
- Innovación	- Trabajo en equipo
- Empatía	- Conciencia ambiental

Con esos insumos se procedió a redactar el objetivo principal del manual, el cual es “Favorecer a la coordinación de los colaboradores de Servyquim, definiendo la estructura organizativa, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, estableciendo relaciones internas y externas, canales de comunicación con la finalidad de una mejor funcionabilidad de la organización”.

Se contó con la participación y compromiso del personal de Servyquim con quienes se hicieron reuniones para recoger información sobre las actividades que realizan a diario en sus puestos y los mandos existentes.

Se definió el alcance el cual establece que el manual será aplicable a todas las áreas de Servyquim, recomendando hacer una actualización cada dos años o cada vez que haya un cambio significativo en alguna de las áreas.

También se detallaron las normas de uso y aplicación donde se especifica el resguardo, la responsabilidad de difusión y el debido cumplimiento de este.

El manual cuenta con una sección de definiciones que ayudarán a la mejor comprensión del contenido, como lo referido a la estructura organizacional y funcional, las cuales podrían llegar a confundirse o pensar que es una sola; competencia, que es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para realizar determinada labor.

Además, se establecieron los responsables de la autorización, aplicación, revisión y cambios, excepciones y resguardo del manual.

Responsabilidad	Responsable
Autorización del manual	Gerente General
Aplicación del manual al personal	Gerente General, jefe administrativo y Encargado de sucursal
Revisión y cambios al manual	Gerente General
Excepciones al manual	Gerente General
Resguardo del manual	Gerente General

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

A lo largo de la historia de Servyquim han existido varios cambios, no solo en imagen sino también en su manera de realizar su trabajo. Una muestra de los cambios de imagen es la siguiente:

2009	2019
	

Con la información proporcionada por el Gerente general, se elaboró la estructura funcional, describiendo a grandes rasgos las actividades principales de cada área de Servyquim, incluyendo las áreas de contabilidad y marketing que no forman parte de la planilla, ya que son subcontratados sus servicios. Como se puede ver en el siguiente cuadro, todas las áreas dependen de la gerencia general a nivel funcional.

2.3.3.2 Sección: Estructura funcional y organizacional

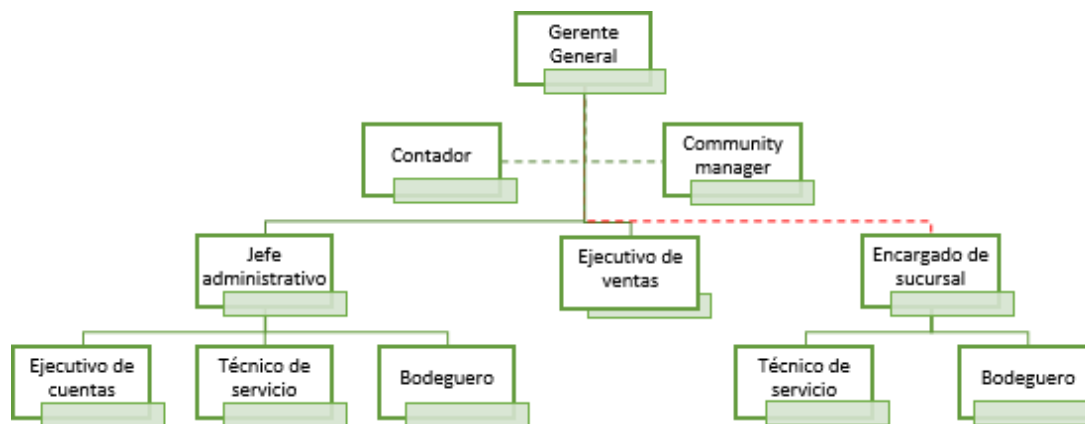


Se elaboró también el organigrama con la incorporación de una nueva área, que es la sucursal que se espera aperturar en el primer semestre del año 2020. Se graficó con líneas punteadas y rojas para reconocer que no es un área que existe actualmente y es una propuesta a considerar.

También se marca con líneas punteadas los puestos de contabilidad y community manager, los cuales son subcontratados.

Se incorporó el puesto de ejecutivo de cuentas como una plaza separada de la jefatura administrativa que actualmente las desarrolla una sola persona, sin

embargo, se tiene planificado que en tres meses se cubra esa vacante para una mejor distribución de la carga laboral.



El puesto de ejecutivo de cuentas también fue incluido en el descriptor de puestos, estableciendo el perfil necesario para desempeñarlo, las funciones y relaciones del puesto, y su dependencia del jefe administrativo.

Para la realización del descriptor de puestos se realizaron entrevistas con el personal respondiendo el formulario siguiente, el cual se completó por parte del equipo consultor para dar forma y reorganizar la información brindada por el personal.

2.3.3.3 Sección: Descriptor de puestos y diccionario de competencias.

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	
Reporta a: (puesto)	
Puestos que le reportan directamente:	
Total de personas supervisadas:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

•

III. FUNCIONES CLAVES:

Describe brevemente las responsabilidades del puesto. Por favor enlista estas actividades en orden de importancia. *** Se utilizan verbos como: elaborar, validar, actualizar, enviar, atender, dar seguimiento, mantener, administrar, entre otros.

Todas las funciones descritas son enunciativas y NO limitativas

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO

•

V. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia

VI. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERÍSTICAS GENERALES:

Sexo:	
Edad Requerida (rango):	

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	
Estudios complementarios: Cursos, diplomados, maestría, especialización	
Áreas de experiencia y años requeridos: Especificar en qué áreas y por cuánto tiempo requiere de experiencia la persona que ocupe el puesto.	

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS FUNCIONALES	
Organizacionales	
Jerárquicas	
Específicas	
Técnicas	

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
Definir qué habilidades técnicas requiere dominar y tiempos de manejarlo. También se puede especificar certificaciones y/o licencias requeridas.

Para complementar este manual se realizó además un diccionario de competencias en el cual se describen todas las competencias requeridas en Servyquim, clasificándolas por:

- Competencias organizacionales, las cuales debe poseer todo el personal de la empresa.
- Competencias jerárquicas, que son exclusivas para el personal que ejerce puestos de jefaturas.
- Competencias Específicas: estas son, como su nombre lo indica, propias de un puesto determinado, es decir, que son las necesarias para la persona que desempeñe un puesto específico;

- Competencias Técnicas: que son aquellas que implican una habilidad en áreas técnicas.

En el diccionario de competencias se hizo una matriz de las competencias que debe poseer cada área de Servyquim.

Tipo	Código	Competencia	Gerencia y jefaturas	Administración	Ventas	Operaciones
Organizacionales	CO-01	Responsabilidad	X	X	X	X
	CO-02	Orientación al cliente	X	X	X	X
	CO-03	Orientación a resultados	X	X	X	X
	CO-04	Calidad del trabajo	X	X	X	X
Jerárquicas	CJ-01	Liderazgo	X			
	CJ-02	Toma de decisiones	X			
	CJ-03	Dirección de personal	X	X		
Específicas	CE-01	Capacidad de negociación	X	X	X	
	CE-02	Visión y pensamiento estratégico	X			
	CE-03	Comunicación efectiva		X	X	X
	CE-04	Relaciones interpersonales		X	X	X
	CE-05	Gestión efectiva del tiempo			X	X
	CE-06	Flexibilidad al cambio			X	
	CE-07	Proactividad				X
	CE-08	Solución de problemas				X
	CE-09	Metódica				X
Técnicas	CT-01	Elaboración de modelos financieros	X			
	CT-02	Excel avanzado		X		
	CT-03	Gestión y administración de cartera de clientes		X		
	CT-04	Elaboración de propuesta de negocios			X	
	CT-05	Prospección de clientes			X	
	CT-06	Interpretación de manuales técnicos				X
	CT-07	Utilización de herramientas eléctricas, manuales y mecánicas básicas				X
	CT-08	Clasificación de inventarios				X
	CT-09	Control de inventarios				X

2.3.4 Descripción del manual toma de decisiones

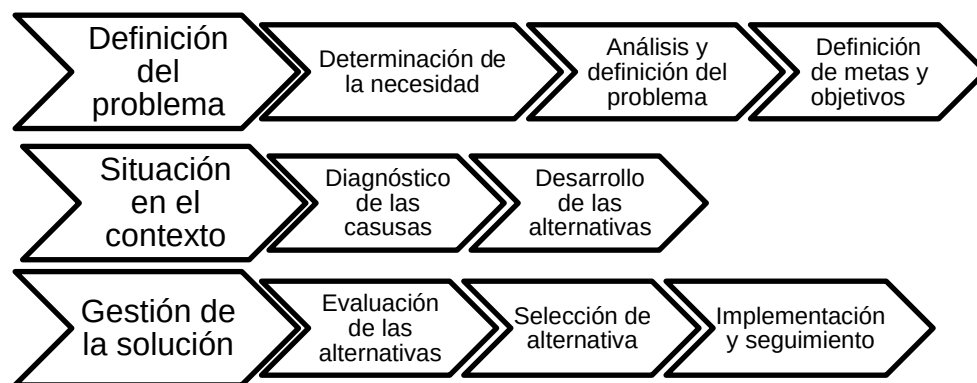
El documento sobre el manual para la toma de decisiones (ver anexo 3), ha sido desarrollado con parte del personal de Servyquim, específicamente se han considerado para efectos de este manual, la Gerencia General y la Jefatura Administrativa.

Para la elaboración y levantamiento del manual se hicieron visitas programadas con las personas involucradas en el proceso, haciendo una serie de entrevistas para determinar las responsabilidades y actividades de cada uno,

a fin de medir el nivel de autoridad que ejercen para tomar las diferentes decisiones en circunstancias diarias que se desarrollan dentro de la empresa.

Para ello se entrevistó al Gerente General y a la Jefa Administrativa, con el objeto de conocer las actividades que realizan cada quien a efecto de definir qué tipo de decisión puede ser tomada por la Gerencia y qué decisiones pueden ser tomadas por el Jefe Administrativa, el detalle del proceso a realizar es el siguiente:

Cuadro 1. Pasos para la Toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia del grupo consultor

Por lo cual proporcionó conceptos básicos para implementar este proceso y que se detallan a continuación:

2.3.4.1 Sección: Proceso de toma de decisiones.

Se define el proceso que Servyquim debe seguir para tomar decisiones óptimas en el desempeño de las operaciones de la empresa en el mediano, corto y largo plazo.

En general, el proceso consiste en que el Gerente o los jefes entiendan qué significa el problema para él y para su equipo de trabajo. Por tanto, se presenta el siguiente cuadro explicativo con el propósito de que se pueda mejorar y entender el proceso para la toma de decisiones asertivas tanto en los niveles gerenciales y las jefaturas:

Etapa 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	
Fase	Descripción

- **Etapa:** Ciclo de acción en que se desarrolla el proceso de toma de decisiones.
- **Fase:** Describe el proceso y secuencia para del proceso en la toma de decisiones.
- **Descripción:** Se describe cada fase dentro de las etapas del proceso de la toma de decisión.

El empresario debe hacerse preguntas en cada etapa y durante el proceso de toma de decisiones el cual consta de ocho fases. A continuación, detalle:

FASE	PREGUNTAS

- **Fase:** hace referencia al número de fase en la que deben hacerse cierto tipo de pregunta.

- **Preguntas:** son las preguntas que deben hacerse en cada fase del proceso de la toma de decisión.

2.3.4.2 Sección: Lineamientos para la toma de decisiones

En este apartado se definen los lineamientos y restricciones de los cargos de Gerencia y Jefaturas.

Gestión estratégica y ventas: desarrollada por la Gerencia General de Servyquim y que busca mejora en las estrategias comerciales en el medio que se desenvuelve su producto.

Los lineamientos escritos deberán estar bajo las siguientes características:

- **Mandatorio:** Siempre detallar en forma de mandato, como el “debe”
- **Obligatorio:** establece la responsabilidad de quien toma la decisión
- **Criterio:** Abierto a considerar condiciones de la organización en el momento de tomar la decisión.

Otro elemento importante a considerar son los límites del jefe administrativo en relación a utilizar recursos financieros para las diferentes gestiones con la siguiente tabla:

Matriz de Autorización para Gestiones.

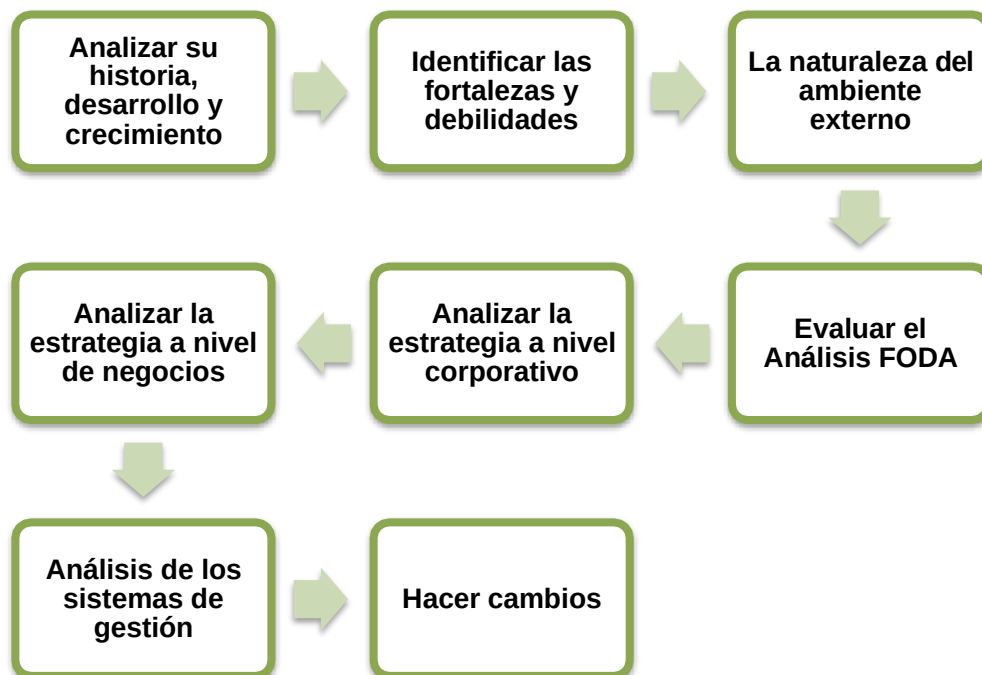
Gestión	Jefe Administrativo
	hasta por

- **Gestión:** Actividad que requiere recursos para ser solventada.
- **Hasta por:** Asignación de fondos necesarios para ejecutar la actividad.

2.3.4.3 Sección: Herramientas y técnicas de la toma de decisiones

En este apartado se deben colocar todas aquellas herramientas que apoyen en la toma de decisión a corto, mediano y largo plazo.

El manual diseñado para Servyquim establece actualmente los lineamientos para el plan estratégico, con ello la organización puede guiarse para su elaboración de acuerdo al siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia del grupo consultor

2.3.4.4 Sección: Formularios

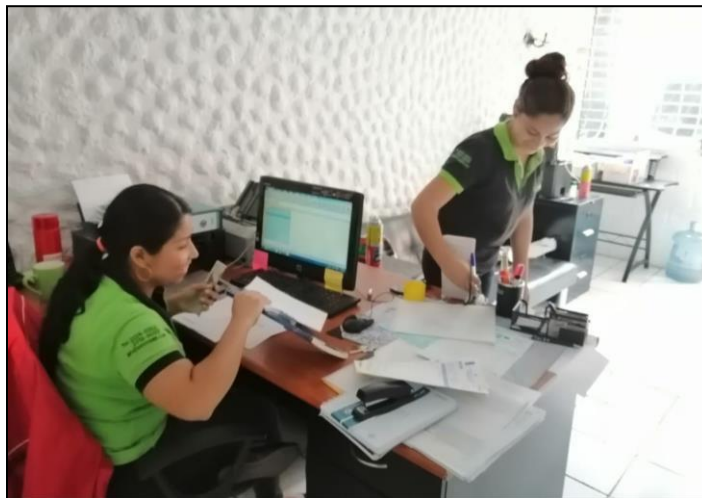
Encontrar todos aquellos instrumentos que respaldan la toma de decisión, de tal manera de documentar las gestiones para su seguimiento, entre los que se detallan: Listado de precios para los servicios a clientes, catálogo de servicios disponibles, el formato para la evaluación de proveedores.

2.3.4.5 Sección: Flujogramas

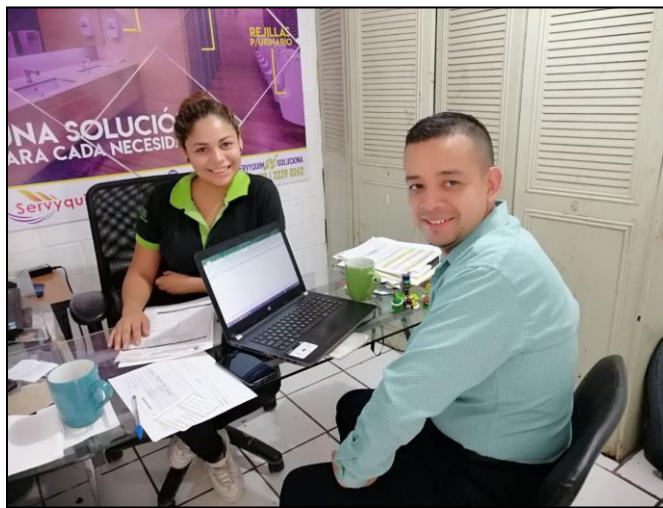
Agrupar el proceso de la toma de decisión de forma gráfica y los pasos que con lleva el análisis de alternativas, debe incluirse cualquier otra que sea necesaria para la comprensión del manual.

2.3.5 Descripción del manual de procedimientos.

El manual de procedimiento (ver anexo 4), fue realizado en conjunto con el equipo de Servyquim, con los responsables de cada función de acuerdo a la estructura organizacional.



Se realizaron entrevistas coordinadas, las cuales proporcionaron la información sobre las actividades que desempeña, además de obtener los diferentes formularios y documentos que utilizan como base sus procedimientos, por lo que lo detallado en manual procedimientos (ver anexo 4), fue validado por el gerente general, con quien se discutió sugerencias a los mismos.



Por lo que a continuación se detallan cada parte que conforma el manual de procedimientos.

2.3.5.1 Sección: Procedimientos.

En este apartado se detallan cada uno de los siguientes procedimientos: Compras de Almacén, Pagos a proveedores, Recepción de mercadería, Control de inventario, Instalación de servicios, Venta de servicios, Cobro a clientes y Mantenimiento de servicios.

Se describe cada actividad que debe realizarse para ejecutar el procedimiento, para ello se utiliza la siguiente tabla:

2 PROCEDIMIENTO-NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		
Paso	Responsable	Actividad

Debe detallarse de la siguiente manera:

- **Procedimiento:** Colocar el nombre del procedimiento que corresponde
- **Paso:** Secuencia en la cual debe realizarse cada actividad, 1, 2, 3...
- **Responsable:** Puesto de la empresa que ejecuta los pasos
- **Actividad:** Detallar la descripción de lo que debe hacerse, en cada paso.

La descripción de los procedimientos permite evaluar los detalles de cómo se realizan actividades, así como los documentos que se generan durante el procedimiento, y los responsables que están a cargo de ejecutarlos.

2.3.5.2 Sección: Matriz de riesgos y controles claves

En este apartado debe detallar todos aquellos controles internos identificados e implementados en los procedimientos, para ello debe utilizar la siguiente tabla para su descripción:

Riesgo	Referencia del Control	Descripción del Control	Frecuencia	Dueño del control

- **Riesgo:** Describir el riesgo por el cual está implantando el control dentro del procedimiento con ello disminuir los errores que pueda incurrir la organización, continuación se detallan los conceptos para mejor entendimiento:

Riesgo estratégico	Riesgos financieros	Riesgos operativos	Riesgos legales
• Riesgos de reducción del crecimiento y de incumplimiento de los objetivos empresariales, por la incapacidad de respuesta ante un entorno competitivo dinámico.	• Son todos aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas (movimientos, transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas empresariales): inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros.	• Esto da posible contingencia que pueda provocar pérdidas a una empresa a causa de errores humanos, de errores tecnológicos, de procesos internos defectuosos o fallidos, o a raíz de acontecimientos externos (fraudes, accidentes, desastres, etc).	• Son todos aquellos riesgos legales o normativos que pueden obstaculizar el rol de una empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías

Fuente: Elaboración propia del grupo consultor

- **Descripción del control:** Detallar el documento que deberá utilizarse para gestionar el control interno.
- **Frecuencia:** Ocurrencia en que deben generarse documentos o reportes que respalden las actividades realizadas, así como el seguimiento para su cumplimiento o verificación, se deberá utilizar de acuerdo a las siguientes escalas:

Ocurrencia	Descripción
Alta	En el procedimiento se generan registros diarios que deben documentarse.
Media	Dentro del procedimiento se generan registros de forma constante dentro del año que deben documentarse.
Baja	En el procedimiento se generan registros de forma ocasional y repetitiva a más de un año que deben documentarse.

Fuente: Elaboración propia del grupo consultor

- **Dueño del control:** Asignación del puesto responsable de registrar el control establecido, así como su evaluación.

2.3.5.3 Sección: Formularios.

En esta sección deberán agruparse todos documentos, ya sea físico o digital diseñados para que el usuario introduzca la información requerida para cada actividad que así lo solicite, a fin de documentar debidamente los procedimientos de: Compras de Almacén, Pagos a proveedores, Recepción de mercadería, Control de inventario, Instalación de servicios, Venta de servicios, Cobro a clientes y Mantenimiento de servicios, en este apartado de se generaron dos documentos nuevos que será utilizados como puntos de control para la verificación en el Proceso de compras y el seguimiento a clientes de muestras, los cuales son:

- **Orden de compra:** Documentos para dar seguimiento a los pedidos realizados a los proveedores, con ello, Servyquim pueda medir los cumplimientos de sus proveedores, seguimiento al proceso que involucra otras áreas como bodega, y otros procesos como el pago a los proveedores, anteriormente no existía y la base para dar fe eran medios sin la formalidad debida.

		ORDEN DE COMPRA	
[Dirección] [Ciudad, Estado, postal] Telefono: (000) 000-0000 Fax: (000) 000-0000 Sitio Web:		FECHA	3/12/2019
		OC #	43802
VENDEDOR		ENVIE A	
[Nombre de empresa] [Contacto o Departamento] [Dirección] [Ciudad, Estado, postal] Telefono: (000) 000-0000		[Nombre] [Nombre de empresa] [Dirección] [Ciudad, Estado, postal] [Telefono]	

- **Control de seguimiento a clientes potenciales:** Con este control, Servyquim podrá medir los tiempos con los que realiza el seguimiento a los clientes potenciales, colocando las muestras, y lo utilizará como base de potenciales a los cuales podría generar nuevas estrategias de captación o seguimiento para lograr el cierre de las ventas.

		REPORTE DE SEGUIMIENTO A MUESTRAS							
Fecha de actualización _____									
Ejecutivo de venta	Cliente potencial	Cantidad de equipos instalados	Tipo de muestra	Fecha de instalación inicial	Dias de instalación	Aceptación de servicios	Fecha programada instalación servicios	Fecha programada desinstalación	Observaciones

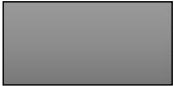
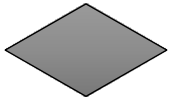
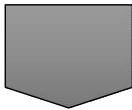
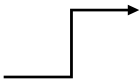
2.3.5.4 Sección: Anexos

Servyquim, establece diferentes documentos para las operaciones comerciales, en esta sección se agregan como el complemento del procedimiento que se realiza, es importante que el usuario actualice oportunamente, pues esta información se compartirá con empleados nuevos, cliente interno y otros externos a la empresa, actualmente los documentos que se generan son: Carta de presentación de servicios, carta de propuesta de servicios, y el acuerdo contractual por servicios.

2.3.5.5 Sección: Flujogramas de procedimientos.

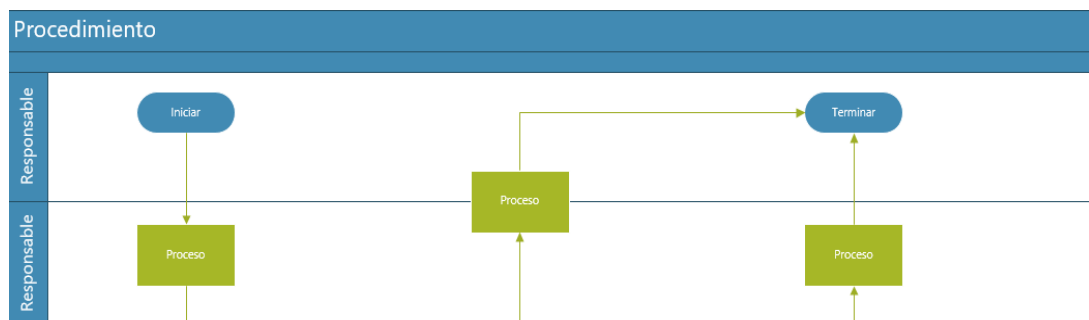
En esta sección, se encuentra la representación gráfica de los procedimientos Compras de Almacén, Pagos a proveedores, Recepción de mercadería, Control de inventario, Instalación de servicios, Venta de servicios, Cobro a clientes y Mantenimiento de servicios. Para su mejor comprensión a continuación se detalla la simbología, el formato de flujograma, y los pasos para la creación.

- **Simbología:** Descripción de los símbolos utilizados en el diagrama de flujo de procedimientos:

Símbolo	Descripción
	Terminal: Representa el inicio y final del proceso
	Actividad: Representa la operación/actividad llevada a cabo en el proceso
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una decisión tipo "SI" - "NO"
	Inspección: Punto donde se requiere control clave en el proceso
	Conector a un proceso: Referencia o enlace a otro procedimiento
	Línea de flujo: Indica el sentido del flujo del proceso

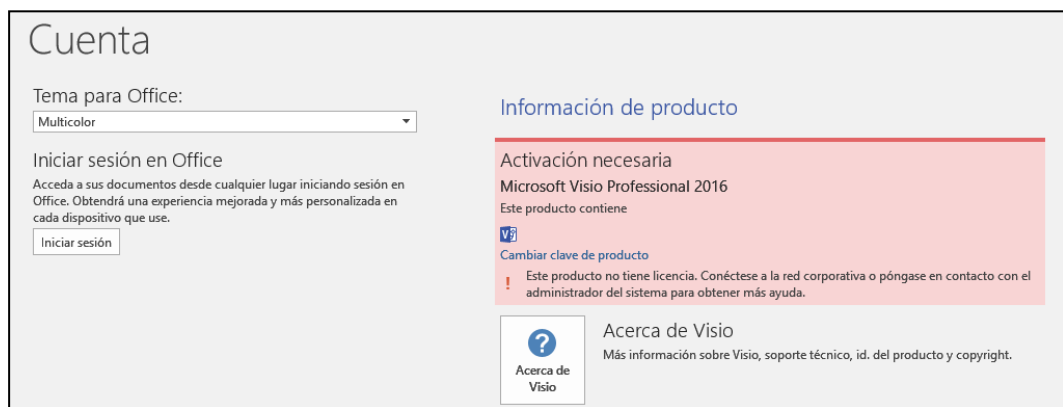
➤ Formato de flujograma

Es la representación gráfica de los procedimientos, para lo cual se utilizará el formato de flujo de funciones de Visio Professional, detallando responsable y nombre de procedimiento.

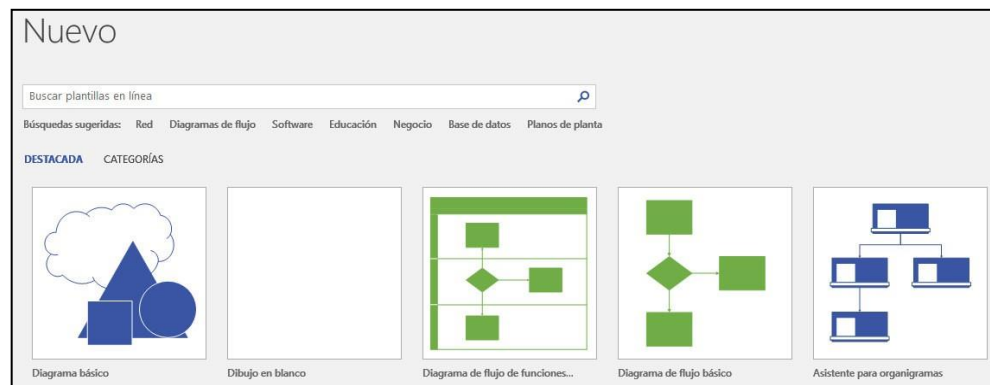


➤ **Creación y modificación del flujograma.**

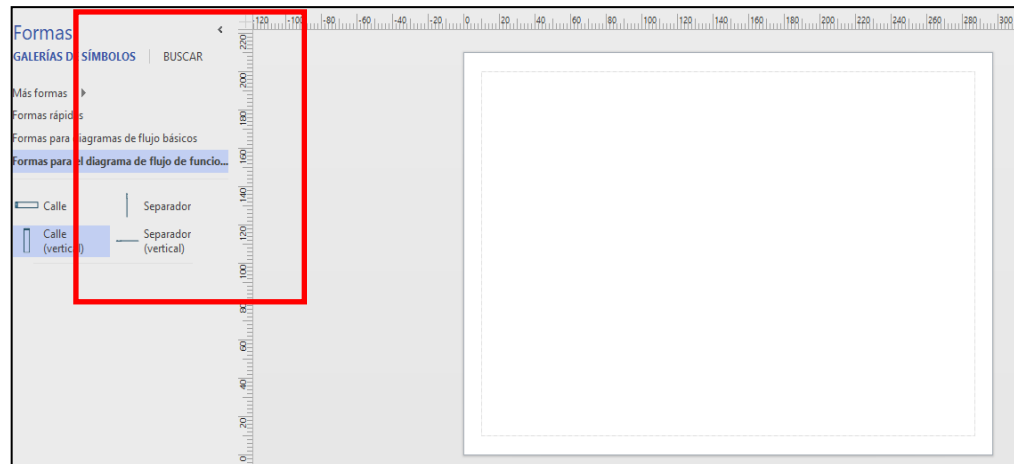
Para la creación de los flujogramas se utilizará del paquete ofimático de office “Microsoft Visio Professional”, programa que facilita el diseño de los flujogramas.



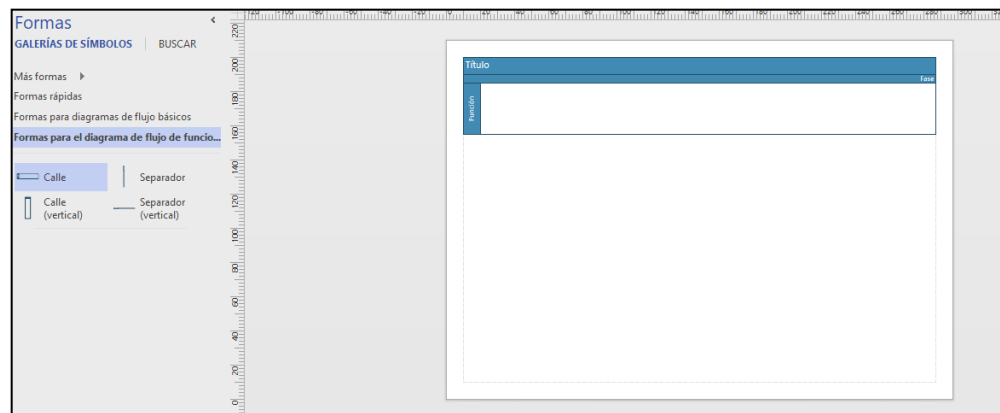
➤ Al iniciar el software deberá seleccionarse “Diagrama de flujo de funciones cruzadas”.



- Una vez seleccionada se activarán las herramientas de edición y creación del flujograma.



- Para iniciar con el flujograma seleccionar el icono “Calle” y arrastrar a la zona de trabajo, automáticamente se activarán las casillas de identificación del flujograma.



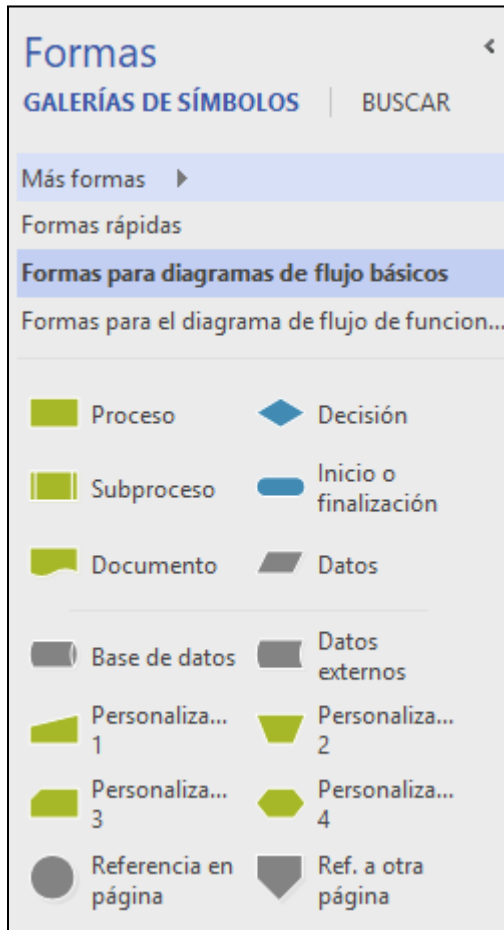
- Editar las casillas “Título” con nombre del procedimiento “Procedimiento-Nombre”, y en “Función” colocar el nombre del “Responsable” del paso en el proceso.

Título	
	Fase
Función	

- Para adicionar más responsables, seleccionar nuevamente el icono “Calle” y colocar el elemento debajo del anterior, automáticamente se ajustará.

Título	
	Fase
Función	
Función	

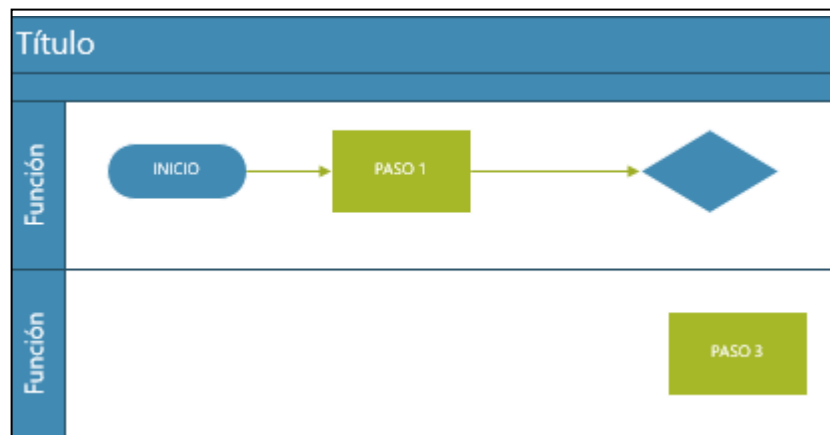
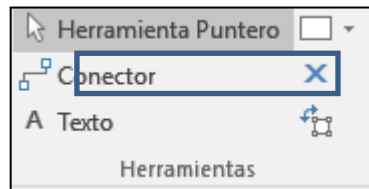
- Después de colocar los responsables, se procederá a crear el diagrama de flujo, para ello seleccionar las opciones “Formas para diagrama de flujo básicos”, se activarán las autoformas predeterminadas para la creación del flujo.



- Iniciar a crear el flujo de acuerdo a la descripción del procedimiento, siempre al inicio debe ir símbolo “Inicio”, posterior el de “Actividad”, y continuar cada detalle hasta llegar a “FIN”



- Finalizando de colocar los pasos gráficamente en el flujo, se procede a realizar la conexión de cada actividad, para ello seleccionar de la barra de herramientas, “Conectar”, colando en cada autoforma e iniciar a relacionarlos.



Servyquim podrá actualizar o crear nuevos partiendo del crecimiento de la organización, además de obtener visualmente el funcionamiento de sus procesos para una mayor comprensión para el personal actual como nuevo.

2.3.6 Manual Gestión del Talento Humano

Otra intervención complementaria, realizada por el equipo consultor dentro de Servyquim, S.A. de C.V., con el propósito de dinamizar el área de oportunidad dentro de la empresa, es la relacionada con “Recursos humanos-Políticas de

personal-Incentivos y beneficios de personal”. Para ello se propone la implementación y el desarrollo de un “Manual de políticas para la gestión del talento humano”.

Con el apoyo fundamental del empresario y sus colaboradores, por medio de entrevistas programadas en tiempos que no afectaran sus labores, se obtienen los insumos necesarios para darle vida, cuerpo y forma al manual, acorde a la necesidad de la empresa. Un proceso dinámico en el que se interactúa para obtener datos relevantes, que permitan descubrir aquellos vacíos en las que el Manual de políticas llegue a cubrirlos.

A continuación, se detalla cada una de las partes en las que el Manual de políticas está dividido, y con el consenso del empresario se ha logrado llevar a cabo su formulación.

2.3.6.1 Sección: Objetivo

Consolidar los lineamientos que regulan la administración del talento humano, a fin de que el mismo alcance los objetivos con eficiencia y eficacia, tanto de cada unidad organizativa como de la organización.

2.3.6.2 Sección: Alcance

El manual de políticas para la gestión del talento humano abarca a toda la organización. Desde la gerencia general hasta todo el personal operativo. La gerencia general, deberá asegurarse que se dé fiel cumplimiento a lo que se

estipula dentro de este, y realizará todas las actividades que fueran necesarias para realizar la difusión de las políticas referente a la gestión del talento humano.

Así mismo el manual será revisado cada dos años para revisiones pertinentes o cambios en la legislación actual vigente.

2.3.6.3 Sección: Normas de uso y aplicación.

El propósito de establecer las normas de uso y aplicación para el manejo adecuado del “Manual”, radica en definir claramente cómo y quienes serán los responsables directos de gestionar esta herramienta, para alcanzar el propósito primordial de obtener alineado el talento humano con las estrategias de la empresa.

Como parte de la funcionabilidad del “Manual de políticas para la gestión del talento humano”, y para garantizar un uso eficiente, se hace entrega de este, para su aplicación a través de la gerencia general, quien salvaguardará su integridad física, así como también serán los únicos autorizados para la actualización o la incorporación de nuevas directrices en las áreas pertinentes que se divide. Además de la gerencia general, las jefaturas serán las delegadas de la aplicación en lo que se refiera la competencia de cada una de ellas.

Parte fundamental del “Manual de políticas para la gestión del talento humano” es su difusión y comprensión para todos los colaboradores que componen la empresa Servyquim, S.A. de C.V., y es deber de la Gerencia general ejecutar dicha tarea.

2.3.6.4 Sección: Definiciones y Responsabilidades.

Para una comprensión mayor de los usuarios del “Manual de políticas para la gestión del talento humano” es necesario la incorporación de una serie de glosario de términos referentes a este, con el propósito de esclarecer cualquier duda surgida a la hora de consultarlo o aplicarlo.

Definir claramente las responsabilidades dentro del presente “Manual” es vital, para evitar entorpecer funciones o asignaciones en lo referente a la aplicación, supervisión, cumplimiento, capacitación en el uso del manual, revisión de cambios y actualización del mismo. Esto forma parte de las formalidades y exigencias mismas que el “Manual” pretende establecer dentro de la empresa.

2.3.6.5 Sección: Generalidades.

El “Manual de políticas para la gestión del talento humano” es una herramienta administrativa de utilidad precisa para poder alinear a los colaboradores con las estrategias de la empresa. Y además que lleve a Servyquim, S.A. de C.V. a desarrollarse en un mercado de servicios más competitivo. Para ello se establecen los lineamientos a seguir para desarrollar el “Manual”:

- A) Brindar los parámetros para ejercer una adecuada gestión del talento humano, estableciendo las obligaciones y derechos patronales y de los colaboradores.

- B) Definir los lineamientos que regirán el actuar del personal de la Servyquim, S.A. de C.V.
- C) Elevar la productividad del personal, a través de los diferentes procesos de la gestión del recurso humano, para promover la eficiencia y eficacia de las actividades.

Cabe destacar que las políticas establecidas dentro del presente “Manual” han sido consensuadas con el empresario, así como también redactadas conforme a la legislación actual vigente en El Salvador. Para una aplicación razonada y con el sentido común de los usuarios.

Las políticas inmersas en el “Manual” serán las siguientes:

- A) Políticas para la selección de talento humano.
- B) Políticas para el desarrollo del talento humano.
- C) Políticas para el desempeño del talento humano.
- D) Políticas referentes a las compensaciones.
- E) Políticas operativas.

2.3.6.6 Sección: Políticas para la selección de talento humano.

Obteniendo como insumo inicial la carencia de formalidades para la selección del talento humano, además de no existir un proceso establecido para ello, se establece una política que defina los lineamientos a seguir para incorporar un nuevo elemento a la empresa Servyquim, S.A. de C.V.

Los aspectos a cubrir en la política de selección de talento humano cubren las fases indispensables para contar con la persona apta al puesto a cubrir. Dichos aspectos son:

- **Reclutamiento:** es el primer paso del proceso de selección del personal, el cual se identifica y atrae a candidatos aptos para cubrir vacantes, buscando idoneidad para la plaza disponible. Las fuentes de reclutamiento que Servyquim, S.A. de C.V. podrá utilizar de acuerdo al perfil de puesto pueden ser: anuncios en el periódico, recomendaciones por parte de los colaboradores, publicaciones a través de redes sociales y otros que se consideren oportunos y convenientes para la obtención de candidatos.
- **Selección:** de la persona que ocupará una vacante, se llevará a cabo por medio de diferentes actividades que permitan elegir al candidato para la posición a contratar. Este proceso incluirá: revisión del currículum para determinar si cumple con el perfil descrito, entrevistas con la jefatura que solicita el puesto y con la gerencia general, quienes ocuparan un formato establecido según el “Manual”. Y por último evaluaciones por parte de la jefatura y la gerencia general para determinar cuál de los candidatos es el apto para cubrir el puesto vacante.
- **Contratación:** una vez pasado los filtros de reclutamiento y selección, se procede a la contratación formal del candidato, celebrando la firma de un escrito formal denominado “Contrato de Trabajo”, anexo a ello otro documento establecido en el presente “Manual” denominado “Contrato de

confidencialidad” con el que se pretende que la persona contratada resguarde todo secreto que incumba la operatividad de la empresa Servyquim, S.A. de C.V.

Cabe destacar que los lineamientos para desarrollar esta política, se encuentra regida por el Código de Trabajo de El Salvador vigente. Además, el presente “Manual” menciona algo fundamental en este apartado, y es lo referente a la no discriminación por las causas o razones de edad, sexo, estado civil, origen racial o étnico, condición social, religiosos o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato y alguna discapacidad. Así como también si estuviese en estado de embarazo si fuese mujer la que optara a una plaza disponible.

- **Integración de nuevos colaboradores:** Lo referente a la inducción. Lograr que la persona contratada siga un proceso de adaptación que lo integre a las funciones y lineamientos que la empresa requiera. La integración contempla el proceso de orientación donde se realiza la presentación de la empresa, del puesto de trabajo tanto físico como funcional (manuales de puestos) y el equipo de trabajo con el que se relacionará, así como el acompañamiento de mentores o tutores que serán asignados por la gerencia general.
- **Periodo de prueba:** con el propósito de comprobar el desempeño del colaborador contratado y amparándose bajo el código de trabajo según el artículo 28, se establece un periodo de treinta días de prueba. En el caso

del colaborador, este período le permite conocer las condiciones en las que va a desarrollar su trabajo. Durante este periodo ambas partes pueden finalizar relaciones laborales sin perjuicio de ni una de las partes. Durante el período de prueba el empleado tiene los derechos y obligaciones que corresponden al puesto de trabajo como todos los colaboradores.

2.3.6.7 Sección: Desarrollo del talento humano.

Con el propósito de obtener lo mejor de los colaboradores referente a sus aptitudes y actitudes dentro de Servyquim, se establecen las políticas que conllevan al desarrollo del talento humano a través de capacitaciones que fortalezcan intelectualmente a las personas para que puedan implementar los conocimientos adquiridos en las operaciones diarias de la empresa. De la misma forma se establecen los parámetros necesarios para desarrollar el talento humano hacia la promoción de puestos laborales internamente, fortaleciendo el compromiso y el valor que Servyquim adquiere con su capital humano.

Así entonces las políticas de desarrollo del talento humano se subdividen en:

➤ **Formación y/o capacitación.**

En donde Servyquim se compromete con el talento humano en formarlo y capacitarlo de acuerdo a un plan de capacitaciones establecido, bajo los lineamientos que la ley lo estipula y conforme a las necesidades adquiridas en los diferentes campos requeridos.

➤ **Promociones, ascensos e incrementos salariales:**

Todo trabajador tiene derecho a mejorar su situación dentro de la empresa.

En este sentido, puede intentar promocionarse de cara a un ascenso profesional, a fin de acceder a un cargo superior con una mayor responsabilidad y remuneración salarial superior. Para ello dentro del manual de políticas se establecen los requisitos a superar.

2.3.6.8 Sección: Desempeño

Para poder medir el desenvolvimiento de los colaboradores y su grado de compromiso para con Servyquim, se hace necesario establecer la implementación de una herramienta administrativa como lo es la Evaluación desempeño. Cuyo propósito es mejorar el rendimiento del talento humano, conociendo aquellas dificultades que puedan entorpecer el buen funcionamiento. Y dando a conocer aquellas fortalezas que permitan desarrollar aún más el potencial de las personas y recompensar los buenos hechos.

Dentro del “Manual” se establece un formato a seguir para poder ejecutar de forma practica la evaluación del desempeño, por parte de las jefaturas y la gerencia general.

Como resultado de la evaluación del desempeño efectuada por los colaboradores, se determinarán diferentes aspectos que conllevarán a la toma de decisiones respecto a:

➤ Reconocimientos.

- Capacitaciones.
- Promociones.
- Ambiente laboral.
- Aprovisionamiento de personal.
- Incrementos o nivelaciones salariales.

Cabe destacar que, dentro del propósito de establecer evaluaciones del desempeño, es conocer los resultados, pero primordialmente establecer un seguimiento que permita corregir oportunamente las inconsistencias encontradas.

Servyquim, desarrollará actividades motivacionales con el propósito de incentivar a los trabajadores de la institución para que tengan una actitud positiva hacia su trabajo y una identificación hacia la institución. Actividades de integración e identificación, así como otras que sean de reconocimiento de la labor desempeñada.

2.3.6.9 Sección: Compensaciones

Servyquim se centra en las remuneraciones fijas, remuneraciones variables, beneficios, el crecimiento y desarrollo personales, y el equilibrio entre la vida personal y laboral como elementos clave que definen la Compensación Total. A fin de fortalecer una cultura de alto desempeño. Y que refuerza el compromiso de Servyquim en ofrecer a cada persona la oportunidad de crecer, desarrollarse y contribuir al crecimiento de la empresa.

Las políticas de compensaciones se basan estrictamente amparados en el Código de trabajo vigente, con el propósito de establecer lineamientos claros y respetuosos de la ley.

Dentro de este apartado se ha logrado establecer las siguientes políticas en lo referente a:

- Remuneraciones.
- Horas extras.
- Aguinaldo.
- Vacaciones.
- Asuetos.
- Seguro social, ISSS y AFP.

Se ha dejado los lineamientos precisos, sobre los puntos detallados anteriormente, debiendo remitirse al “Manual de políticas” que solventará las dudas generadas por las personas interesadas en resolver dichas inquietudes.

2.3.6.10 Sección: Políticas operativas

El poder contar con normas que rijan la convivencia de los colaboradores dentro de la empresa, busca más allá de castigar, el concientizar y reconocer la seriedad que distingue a Servyquim en el mercado. Y que es una empresa que busca el bienestar y buen comportamiento de todos sus colaboradores, para que las relaciones laborales sean perdurables en el tiempo.

Gestionar adecuadamente el talento humano es el propósito de las políticas operativas, basados siempre sobre los lineamientos que la ley estipula, en este caso el Código de trabajo vigente, se ha logrado establecer normas de convivencia que permitan este propósito según los siguientes puntos:

- Disciplina: determinando claramente la gravedad de las faltas cometidas como lo son las infracciones leves, graves y muy graves. Y detallando cada una de estas.
- Sanciones: acorde al tipo de infracción cometida y las consecuencias respectivas.
- Forma de imponer las sanciones: verbal y escrita y el formato que ampara y deja registrada dicha sanción.
- Suspensión sin goce de sueldo: por las consecuencias respectivas de a infracción cometida y la forma de gestionar dicha suspensión.
- Despido: como consecuencia de infracción muy grave y la forma de gestionarlo acorde a la ley.
- Renuncia: la forma de gestionar de acuerdo a la forma y proceder del colaborador y los lineamientos a seguir para terminar de forma correcta la relación laboral.
- Rotación de colaboradores: La empresa podrá establecer en forma sistemática la rotación de los servidores con tareas o funciones afines, con el propósito de ampliar los conocimientos y disminuir errores.

- Permisos y licencias: tendrán derecho a los permisos y licencias que dicta código de trabajo.
- Asistencia del personal: horarios y control de asistencia de acuerdo a formato entregado en el Manual de políticas, establecimiento de tiempos máximos de ingreso a laboral a la empresa, justificaciones de inasistencia y manejo de estas.
- Uniformes: con el propósito de mantener una buena imagen de la institución y asegurar la buena presentación de los empleados en el cumplimiento de sus funciones, y la entrega gratuita de este.

2.3.7 Beneficio económico de la Acción Clave de éxito.

El diseño y elaboración de los instrumentos implementados para la Acción Clave de Éxito “Diseño e implementación de la estructura organizacional y el sistema de gestión del talento humano”, en empresas especializadas o consultores independientes, representa un cargo a las empresas según el siguiente detalle:

Área de intervención	Sub área	Entregable	Inversión
Estructura organizacional	División del trabajo Poder de decisión	Diseño y elaboración del manual de organización	\$1,750.00
		Elaboración del manual de toma de decisiones	\$ 490.00
		Elaboración Manual de procedimientos	\$1,920.00
Recursos Humanos	Política de personal Desempeño de personal Incentivos y beneficios del personal	Elaboración del manual de gestión del talento humano	\$1,190.00
Presentación Final de Consultoría: Informe Final, Acción Clave de éxito y Resultados Obtenidos			\$ 420.00
TOTAL CON IVA			\$6,520.10

De acuerdo con los siguientes aranceles:

	Inversión Tiempo		Inversión \$	
Consultoría	Días	Horas	Por hora	Total
Asesoría	100	152	\$ 35.00	\$ 5,320.00
Capacitación	6	18	\$ 25.00	\$ 450.00
Total	106	170		\$ 5,770.00
			Total C/IVA	\$ 6,520.10

Lo anterior a Servyquim le representa ahorro en inversión por el modelo de proceso de grado implementado por la Universidad Tecnológica de El Salvador, siendo el mayor aporte por parte del equipo consultor quienes elaboraron todos

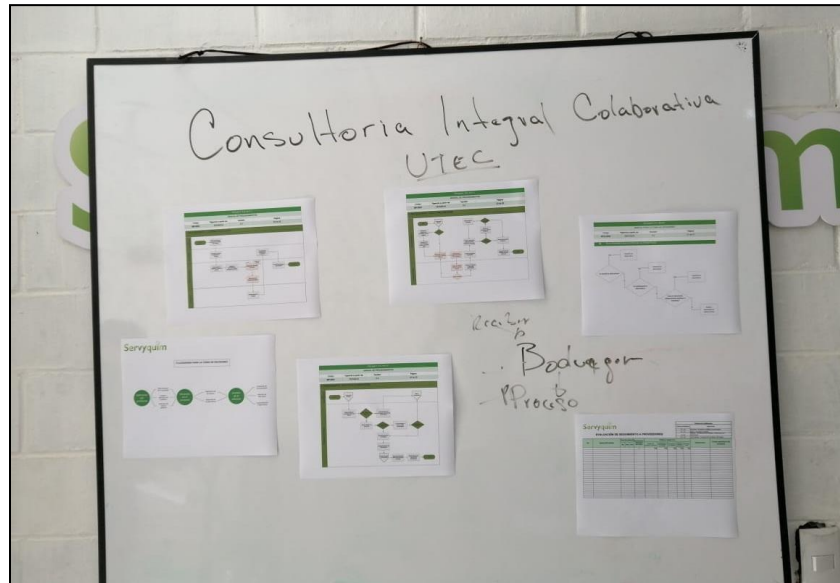
los instrumentos sin cargos para el empresario, es de agregar que disminuye el riesgo legal por incumplimiento de las leyes laborales del país, agilización de los procesos de contratación y adaptabilidad del nuevo talento humano, con ello se ahorra tiempo en continuar su operatividad.

2.3.8 Socialización de la Acción Clave de Éxito.

Para la comprensión de los instrumentos elaborados, se sostuvieron reuniones con el equipo de trabajo de Servyquim, socializando los siguientes aspectos:

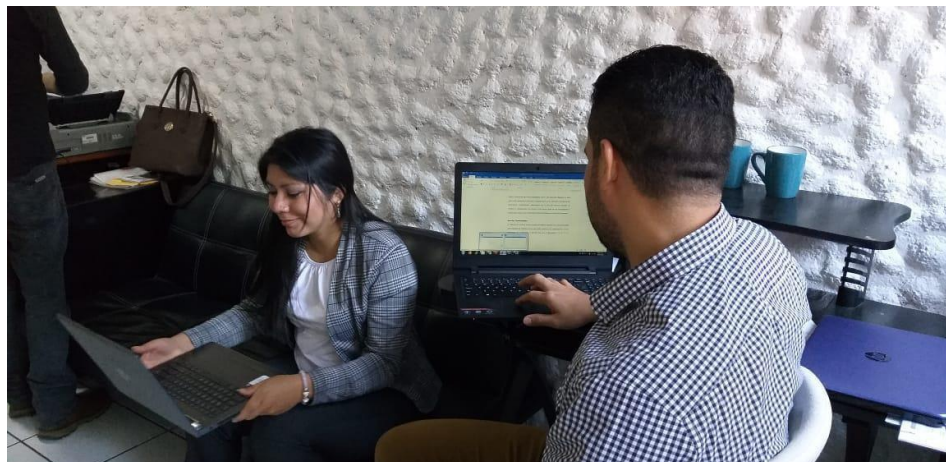
- **Contenido de la herramienta:** Explicación de cada manual, y como están elaborados, abordando aspectos principales que afectan la operatividad
- **Uso de la herramienta:** Énfasis en el correcto uso de los manuales, así como los principales responsables de dar seguimiento a los lineamientos planteados
- **Interacción de la herramienta:** Explicación de cómo los manuales se complementan para la ejecución de los procesos operativos
- **Puntos de control interno:** Uso y beneficios de llevar los controles sugeridos en cada manual, para la verificación del cumplimiento de los procesos.
- **Principales beneficios de los resultados de consultoría:** Se enfatizó los resultados del proceso realizado con los colaboradores, y como los

manuales ayudaran en las operaciones diarias, alineado a la estrategia corporativa definida por Servyquim.











2.4 Fundamentación teórica de la acción clave de éxito.

Con el desarrollo actual del comercio, el emprendedurismo que cada vez es mayormente impulsado y que está logrando posicionarse en un lugar importante dentro del mercado nacional, toda empresa necesita para su organización documentos que respalden la manera de administrar sus recursos, sus procesos, las decisiones que se tomen y el talento humano con que se cuenta.

Estos documentos son los manuales administrativos los cuales orientan y unifican los criterios y accionar de todo el personal con la finalidad del logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El manual “es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Duhalt, 1977, p. 20)

Los manuales están compuestos de normativa y reglamentos establecidos para cada una de las funciones laborales y sus respectivas relaciones entre ellas y representan una guía ordenada para la debida comunicación entre las diferentes áreas de la organización.

Para la alta dirección de la empresa representan una base para la toma de decisiones, ya que orientan de manera sistemática la gestión administrativa y operacional, además son diseñados específicamente para cada tipo de organización según las necesidades y características que tenga. Su clasificación se da por su contenido, el cual puede ser de manual de organización, manual de políticas, manual de procedimientos, manual de contenido múltiple; según su función específica, manual de producción, manual de compras, manual de finanzas, etc. O pueden ser de acuerdo a las necesidades de cada empresa cubriendo mayor o menor información.

Una de las funciones principales de los manuales es facilitar la comunicación dentro de la organización, evitando la distorsión de esta.

Además de lo anterior, los manuales ayudan a brindar una imagen general de la estructura organizacional a los nuevos colaboradores para una mejor adaptación que conlleve a lograr la eficiencia en sus labores.

Los manuales deben ser actualizados cada cierto tiempo y debe quedar estipulado en su elaboración, también deben actualizarse con cada cambio que afecte directamente uno o más elementos del manual.

Deben ser considerados como una directriz sin impedir la iniciativa del personal para hacer más eficiente sus labores. Esto se logrará con una buena redacción que facilite la comprensión de cada apartado.

2.4.1 Manual de organización

El manual de organización es el documento que describe la estructura organizacional de una empresa, detalla los niveles jerárquicos que deben ser respetados por todos los colaboradores.

Además, contiene el descriptor de puestos que especifica las funciones de cada puesto de trabajo y la conexión entre ellos, así como el perfil necesario para cumplir cada uno.

Según Rodríguez Valencia (1995), Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la

empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto.

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales” (Franklin Fincowky, 2004, p.245).

Sus objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización por medio de la estructura de funciones y organigrama.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal, describiendo las competencias necesarias en cada puesto de trabajo y el perfil requerido.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

El manual de organización deberá conformarse por la identificación de la empresa, índice de su contenido, breve reseña histórica, estructura, organigrama, funciones y descripción de puestos, la misión y visión de la empresa

y debe ser elaborado en lenguaje sencillo, breve y claro, de manera que sea de fácil entendimiento para todo el personal al que se le presentará.

La estructura funcional es una imagen de cómo está conformada una empresa de manera general, por áreas de trabajo, está diseñada de manera jerárquica, dejando claramente definido los superiores de cada área.



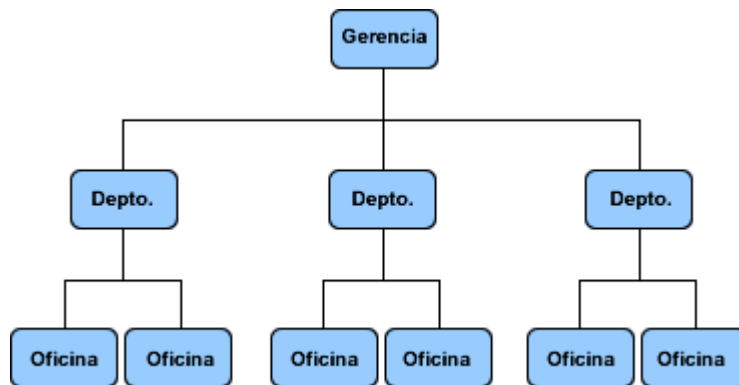
Fuente: Enciclopedia financiera.com

El organigrama es la estructura más detallada, siempre en manera gráfica, de la empresa, en este se colocan todas las unidades que la conforman, por nombre de puesto. Se elabora respetando el orden jerárquico y las relaciones que tengan entre las diferentes unidades.

Existen diferentes tipos de organigrama y el que cada empresa utilizará dependerá de lo que quiera expresar y como está constituida.

La clasificación es por su finalidad, informativo, analítico, formal, informal; por su ámbito, generales o específicos; por su contenido, integrales o funcionales; y por su presentación gráfica, verticales u horizontales.

Ejemplo de organigrama específico:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

El descriptor de puestos comprende el conjunto de competencias que deberá poseer el personal.

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto. (Pérez, 2015).

Para la elaboración del perfil del puesto que forma parte del descriptor es necesario que se conozca previamente los requerimientos que la empresa tenga

para cada uno de los puestos, las cualidades específicas de la persona que lo desempeñará, la formación académica y experiencia para optimizar sus labores.

Una competencia es la “Capacidad adaptativa, cognitivo y conductual que se traduce en un desempeño adecuado a una demanda que se presenta en contextos diferenciados que conllevan distintos niveles de complejidad. Es saber pensar para poder hacer”. (Frade Rubio, 2009, p. 7).

El manual de organización deberá contener además un conjunto de definiciones que faciliten la comprensión de este.

Una vez finalizada la elaboración del manual, debe ser expuesto a la gerencia general o junta directiva para su debida autorización.

2.4.2 Manual toma de decisiones.

Es importante señalar que debe existir coordinación entre la gerencia y los mandos medios, para una correcta gestión ante la operatividad de la empresa, entiendo los límites de autoridad entre cada puesto y las decisiones que pueden tomarse con relación a las situaciones diarias que se presenta.

Facilitar la toma decisiones, permitirá a la alta gerencia de Servyquim no sobrecargarse operativamente y a los mandos medios aumentar sus oportunidades para tomar la iniciativa y dar aportes de importancia a la organización.

“Todo comportamiento implica una elección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que

actúa y para las personas sobre las cuales este ejerce influencia o autoridad”

(Simon, 1982, p. 5)

Sin embargo, para el logro de tomar decisiones efectivas pasa por el desarrollo de la competencia en la toma de decisiones y el acceso oportuno a la información que fundamente las acciones a seguir, con este último se establece para Servyquim un manual para la toma de decisiones que facilite a los designados de autoridad el alcance de sus facultades para la resolución de problemáticas.

La toma de decisiones es la selección entre uno o más alternativas para la solución de problemas sencillos, complejos, de resolución inmediata o largo plazo, de imprevistos por acontecimientos no contemplados, debido a ello retoma gran importancia, pues quienes tienen la facultad para decidir asumen el impacto de las consecuencias en la organización, implica entonces riesgos y por lo tanto certidumbre e incertidumbre.

En el manual de decisiones diseñado para Servyquim se abordan distintos elementos del proceso administrativo, que requieren decisiones, e identificar el tipo de decisión que debe realizarse, para la compra de insumos, la resolución de conflictos con los clientes, la administración del personal, entre otras, delimitar a qué jerarquía le corresponde su actuación mejora la respuesta y da rapidez a los procesos.

La formalización de los lineamientos a seguir para cada situación mejora la utilización de los recursos que se disponen, el método para el análisis de los

factores que intervienen y la experiencia complementa la calidad de la solución elegida, la cual es influenciada por la percepción, el conocimiento y capacidad del personal.

➤ **La racionalidad en la toma decisiones.**

Como explica Aktouf (2001) basándose en Taylor, la decisión es lo que sucede entre el pensamiento y la acción; la forma en que se llega a la opción es el proceso de decisión. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de consciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

Castro Martín (2014) cita que Simón (1997) define que Racionalidad: Es el análisis, la comprensión clara de la situación, de las alternativas, de las diferentes variables y la realización de aplicaciones teórico-prácticas. (p. 9)

Lo anterior expuesto, debe considerarse en el desenvolvimiento de Servyquim como organización, pues si desea seguir creciendo implica que debe formalizar la toma decisiones y racionalizar a futuro las acciones que emprenda pues debe evaluarse las circunstancias y las limitaciones existentes, así como la información y capacidad de análisis de las alternativas para el alcance de los objetivos de largo plazo, sobre todo cuando se sale de la zona de confort para emprender nuevas oportunidades de negocios.

➤ **Tipo de decisiones gerenciales**

Decisiones programadas, Se toman de acuerdo con las políticas, o normas de una compañía facilitando así la toma de decisiones en situaciones que limitan o excluyen alternativas.

Simon (1982) afirma que Las decisiones programadas resultan cuando el individuo desarrolla una actividad de modo repetitivo, que después de tiempo se guarda en memoria de largo plazo y forma parte de un repertorio de programas bajo los cuales se comporta el individuo.

Gran parte del comportamiento de individuo se considera programado o rutinario. Sin embargo, la ejecución de programas habituales, no debe considerarse como irracional, pues simplemente es el resultado de condiciones previas de aprendizaje y adaptación que habilitan al agente para dedicar el mayor tiempo y atención a los problemas de mayor novedad. (Castro Martín, 2014, pp.10-11)

En el diseño del manual para toma decisiones se establecen las políticas y lineamiento a seguir ante situaciones recurrentes y que son delegadas, que son detalladas como el camino a seguir, logrando soluciones rápidas y efectivas lo cual proporciona al jefe administrativo alternativas viables y asertivas previamente

autorizada por la gerencia general dando la confiabilidad del desempeño esperado.

Según Simon (1982) “Las decisiones no programadas, se caracterizan por no poder estandarizarse, pues cada vez que se presentan traen consigo algún ingrediente de novedad para el tomador de decisiones, además tienden a representarse de modo poco estructurado. Son situaciones que no se han presentado antes, y, por lo tanto, no existe un modelo previo que ayude a representar el problema, y tampoco hay un programa establecido que sirva como base para decidir” (Castro Martín, 2014, p.11)

El manual detalla el proceso a seguir ante situaciones descritas anteriormente, las cuales no son recurrentes y deben tratarse de forma especial, como a la expansión de los negocios, cambios en la estrategia corporativa y comercial, entre otras, haciendo a los que toman las decisiones plantearse diferentes alternativas de posibles soluciones a seguir.

➤ **Proceso de toma decisiones**

Drucker (2005) afirma que “El gerente como tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta”. (Castro Martín, 2014, p.15)



Fuente: Elaboración propia del grupo consultor

El proceso de toma de decisiones consiste en identificar el problema hasta encontrar la mejor solución entre varias alternativas y gestionando la solución seleccionada también de darse el seguimiento oportuno para medir la efectividad de la solución.

➤ **Certidumbre, incertidumbre y riesgos.**

Según Robbins, Decenzo y Coulter (2013) Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas: La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más.

En el ámbito empresarial, hay incertidumbre y presión por tomar decisiones rápidamente. En ese marco, se terminan manejando supuestos y se busca “sustentar analíticamente por qué se cree que las condiciones históricas cambiarán o no y de qué manera esos cambios pueden afectar a la decisión”

(Cachanosky, 2000, p. 5). Otros factores pueden incidir en la toma de decisiones, como la personalidad y la experiencia de quien la toma, la complejidad de la situación y las circunstancias

Es uno de los mayores retos tomar decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo, la falta de información y lineamientos claros de cómo realizar las actividades pone en peligro las fortalezas de Servyquim, en condiciones de certeza se conocen las posibles soluciones y el impacto de las mismas, aunque no puedan analizar todas las alternativas disponibles.

Lo anterior expuesto, reafirma la necesidad para Servyquim formalizar la forma en que toma las decisiones, es necesario plantear lo procedimientos que llevaba a cabo a fin de generar mejores condiciones de certidumbre a quienes realizan dichas actividades.

2.4.3 Manual de procedimientos.

Las organizaciones a nivel mundial desarrollan sus operaciones con procesos definidos, Servyquim no es la excepción, es por ello que se hace necesario implementar controles para cada proceso que realizan, de esta manera las actividades se desenvuelvan en forma eficiente, reafirmando la importancia de implementar el control interno a través del diseño de un manual de procedimientos formalizando los elementos que utilizan para el desempeño de sus actividades diarias, convirtiéndose en una guía completa de la operación para la persona asignada dentro de la organización.

“El Control Interno ha existido siempre. Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de implantar controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones”. (Baquero Royo, 2013, p. 23).

Por lo anterior expuesto, el manual de procedimientos se convierte en una herramienta efectiva para controlar políticas y procedimientos, para Servyquim contar con esta herramienta dentro de la organización minimiza los errores y riesgos operativos, dando como resultado personal con toma decisiones efectivas.

El control interno asegura, el alcance de los objetivos de la organización, la evaluación en el cumplimiento de las actividades y responsabilidades asignadas, según la estructura organizacional definida por Servyquim. El principal fin del control interno es enfocarse en reducir los riesgos de desviaciones en cada proceso.

Por lo tanto, el control interno abarca todas aquellas medidas que refuercen la eficiencia operacional, así como las políticas definidas para todas áreas que comprende Servyquim, es de hacer énfasis que debido al crecimiento de los últimos 10 años no han sido formalizado por su enfoque a resolverse la operación

día, sin embargo, con el establecimiento del manual de procedimientos se asegura la sostenibilidad de las actividades e impulsa su estrategia competitiva.

“Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”. (Álvarez Torres, 1996, p. 24).

El manual de procedimientos es “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”. (Gómez, 2001).

De acuerdo con estas definiciones, formalizar la secuencia en la realización de actividades en forma detallada paso por paso mediante este manual obtiene importancia relevante para quienes ejecutan dentro de Servyquim los procesos, este documento le permite visualizar la forma en que se están realizando las actividades a fin de generar cambios que mejoren su ejecución y/o mantener la uniformidad.

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma, s. f.).

Este concepto reafirma que el manual de procedimientos es un documento que apoya al personal de Servyquim en las operaciones como ventas, compras, cobros, mantenimiento de servicio, instalación de servicios, pagos a proveedores, y administración de inventarios, definiendo en su contenido políticas, normas, controles, detalle de las actividades de forma ordenada y secuencial, los

responsables de la ejecución, y el flujo de los documentos que se generan y respaldan el objetivo del proceso.

Figura1. Contenido del manual de procedimiento.

Identificación	Logotipo, y nombre de la organización
Contenido	Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
Objetivo	El fin de la elaboración del documento
Alcance	Esfera de acción que cubren los procedimientos
Definiciones	Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración del manual de procedimiento, que sirven de apoyo para su uso o consulta.
Responsabilidad	Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos
Procedimientos	Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en que consiste, cuando, como, donde, con qué, y en cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlos a cabo.
Formularios	Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjunta como apéndices.
Diagramas de flujo	Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el

	recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

Diseñar el manual de procedimientos para Servyquim crea ventaja organizativa, sin embargo, el mayor beneficiado es el personal, pues le permite cumplir de forma efectiva sus actividades, contribuyendo directamente a los objetivos de la organización.

Según Vivanco Vergara (2017), las principales ventajas que ofrece el manual de procedimientos son:

1. Fundamentar los procedimientos bajo un marco administrativo
2. Contribuye estandarizar los criterios y la uniformidad del trabajo
3. Eficiencia en el desarrollo de las actividades y conocer la documentación que se genera.
4. La información se formaliza.
5. Delimita las funciones y responsabilidades.
6. La mejora continua de los procesos.
7. Facilitan la toma de decisiones.
8. Evita las consultas repetitivas y procesos incorrectos.
9. Elimina incertidumbre y duplicidad de funciones.
10. Es la base para adiestramiento y la capacitación del personal nuevo.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Palma, s. f.).

Este concepto expone como el manual de procedimiento interactúa dentro de la organización, convirtiéndose en un documento que facilita la comunicación y coordinación de la información formalizada de las actividades a desarrollarse y las funciones del personal de Servyquim. Los principales objetivos que persigue el manual son:

1. Presentar una visión de la organización.
2. Determinar las funciones asignadas a cada persona.
3. Establecer una jerarquía.

La implementación del control interno constituye un apoyo fundamental para la ejecución de lineamientos, llevando a Servyquim a modernizarse, cambiar y producir resultados, con calidad y eficiencia, además el control interno impulsa el mejoramiento continuo y a través del manual de procedimientos se establecen con firmeza las fortalezas de Servyquim frente a la gestión con cliente externos e internos.

2.4.4 Manual de gestión de talento humano

➤ **La gestión del talento humano.**

El talento humano es de vital importancia dentro de las organizaciones, ya que brindan creatividad y toda la energía necesaria para hacerla funcionar, son estos los que brindan el verdadero valor a una organización.

Para poder gestionar eficientemente el talento humano es necesario poder contar con una herramienta que nos pueda brindar los lineamientos necesarios que cubran todos los aspectos relacionados a la buena comunicación entre la gerencia general y los colaboradores en las diferentes líneas jerárquicas.

Una herramienta como lo es el Manual de Políticas para la gestión del talento humano. Como lo dice su nombre, lleva inmersas políticas claramente definidas para promover la comunicación y la comprensión entre las jefaturas.

Teniendo en cuenta la complejidad de administrar el talento humano, se trae a cuenta un par de conceptos:

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato Idalberto, 2002, p. 9).

Implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales, en consecuencia, los administradores de todos los niveles deben de interesarse en la administración de recursos humanos, hacer que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros, esto requiere una administración eficaz. (Mondy, 2010, p. 4).

El manual de políticas para la gestión del talento humano lleva inmerso en si diferentes áreas:

➤ **Selección del talento humano.**

Según Flores Villalpando (2014).

La selección es aquel proceso por medio del cual se evalúan los conocimientos habilidades y experiencias del candidato de acuerdo con las exigencias de la vacante que se desea cubrir. Además, por medio de este proceso se verifica que las preferencias del candidato estén acordes con las características del puesto y la organización.

En este proceso no solo importa evaluar que el candidato sea adecuado para el puesto requerido, también que tanto puede corresponder a la organización en función de sus preferencias y planes futuros. (p. 54).

➤ **Desarrollo del talento humano.**

Según Flores Villalpando (2014).

Es el proceso mediante el cual las empresas preparan a su personal para que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y contribuyan con el logro efectivo de los objetivos de la empresa. La capacitación es el proceso para el desarrollo del talento humano.

Es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes de una persona, la cual le permitirá desempeñarse efectivamente en un puesto. En otras palabras, es lograr que una persona cambie lo que sabe, como trabaja, sus actitudes hacia su trabajo, así como su interacción con sus compañeros y jefes. (p. 67).

➤ **Evaluación del desempeño.**

“Consiste en identificar, medir y mejorar el rendimiento de los trabajadores de una organización”. (Flores Villalpando, 2014, p. 75)

- Identificar: consiste en analizar el puesto de trabajo para establecer los indicadores que se evaluarán, así como las escalas para hacerlo.
- Medir: es el desempeño de una persona en su puesto de trabajo, en suma, se compara lo real con lo ideal.
- Mejorar: se mide para establecer planes de mejora, donde trabajador y jefe se comprometen para desarrollar el máximo potencial de la persona en la organización.

➤ **Compensaciones.**

Según Chiavenato (2008), la compensación de los empleados está compuesta por factores financieros y no financieros. A su vez, existen dentro de los factores financieros dos tipos de compensación: directa e indirecta. Dentro de la compensación directa se encuentran el salario en sí que recibe el empleado, los premios por metas alcanzadas con éxito y las comisiones (por ventas, cobranzas, etc.). La compensación indirecta contempla todos aquellos aspectos por los que el trabajador recibe dinero o beneficios económicos, pero que suelen ser variables. Entre ellos se encuentran los bonos por vacaciones, las propinas, las horas extras, etc. Del mismo modo, dentro de los aspectos no financieros de la compensación se encuentran el reconocimiento, la autoestima, la seguridad en el puesto de trabajo y el prestigio. La compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc. (p. 284).

➤ **Operatividad.**

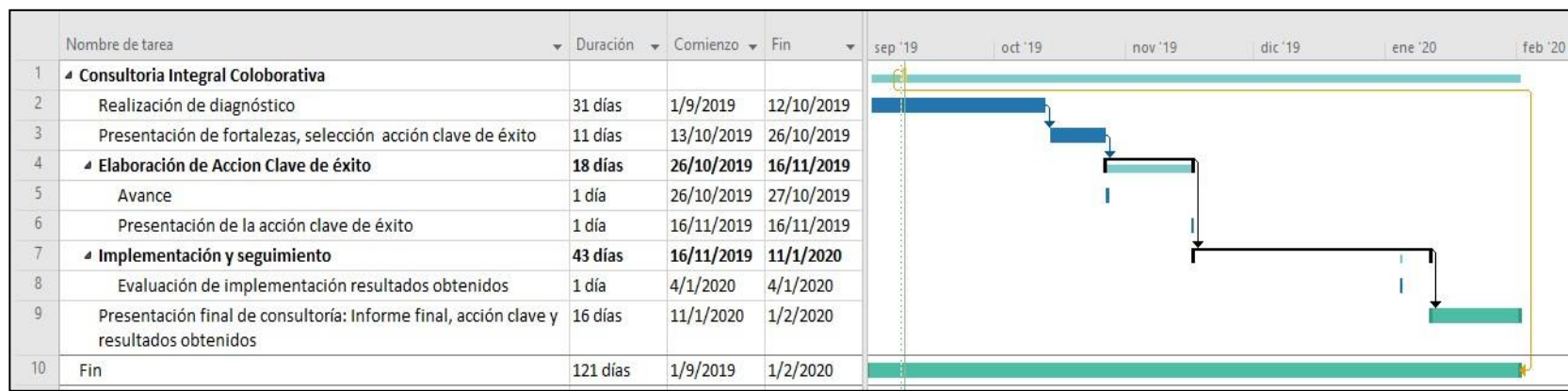
Para una funcionabilidad optima, basada en una comunicación eficiente, en donde las reglas sean claras, difundidas y comprendidas por todos los colaboradores dentro de una organización, es necesario contar con políticas que determinen la operatividad.

Flores Villalpando (2016) afirma que: “Mondy y Noé (2004) definen a la disciplina como el estado de autocontrol y de conducta ordenada de los empleados. Indica el grado real del trabajo en equipo de una organización”. (p 84).

De esta forma, con cinco áreas específicas, cada una con políticas ya establecidas para Servyquim, S.A. de C.V. se logra conformar el “Manual de Políticas para la gestión del talento humano”. Estableciendo una herramienta que permita administrar eficientemente el recurso que genera valor a la empresa. Y que conducirá a los colaboradores hacia el logro conjunto de los objetivos trazados.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

El desarrollo de la Consultoría Integral Colaborativa, con sus pasos, comprendió el siguiente periodo de tiempo:



Inicio

• 1 Septiembre 2019



Días

• 121



Horas

• 160



Fin

• 1 Febrero 2020

III Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 18 de septiembre del 2019 al 11 de enero del 2020.

31 Acción clave de éxito: Diseño e implementación de la estructura organizacional y el sistema de gestión del talento humano

Área intervenida: Estructura Organizacional

Subárea intervenida: División del Trabajo/ Poder de Decisión

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Carencia de definición de responsabilidades por puesto de trabajo, las funciones laborales no se encontraban formalmente	Gestión organizacional efectiva, implementando formalmente la definición de puestos y jerarquías, y los procedimientos	Se elaboró: Diseño de la estructura organizacional, el proceso para la

definidas ni de manera escrita y los procedimientos no se ajustan a las reglas establecidas, burocracia para la toma de decisiones, falta de formalidad hacia la designación de jerarquías para la toma de decisiones.	en que se incurren para desenvolver la labor asignada aumentando el control operativo. Desarrollo de operaciones bajo lineamientos establecidos según el poder de decisión asignado a cada puesto de trabajo, haciendo eficiente los procedimientos respectivos. De esta forma se reestructuró la organización proporcionando fluidez, orden y formalidad	toma decisión, y la elaboración de los procedimientos operativos. Manual de organización (Anexo 1) Diccionario de competencias (Anexo 2) Manual de toma de decisiones (Anexo 3) Manual de procedimientos (Anexo 4)
No existían controles formalizados para los procesos de: Seguimiento a clientes	Implementación de formularios para llevar controles en puntos que se identifican como riesgos	Diseños de formularios para los puntos críticos identificados en las áreas de intervención, los cuales se

potenciales, revisión y análisis de condiciones de compra con proveedores, descripción formal de los puestos para contratación, definición de lineamientos para toma de decisión, control de los inventarios relacionados a la recepción y salida de productos.	operativos para la organización, comunicación fluida sobre las condiciones de negociación con los proveedores y establecimientos de límites de actuación de los mandos medios.	integran con los instrumentos elaborados, para ser utilizados a nivel gerencial, mandos medios y operativos. Manual de organización (Anexo 1) Diccionario de competencias (Anexo 2) Manual de toma de decisiones (Anexo 3) Manual de procedimientos (Anexo 4)

32 Otra Área intervenida: Recursos Humanos:

Otra Subárea intervenida: Política de Personal/ Desempeño del Personal/ Incentivos y Beneficios del personal

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No existía un proceso formal de selección, desarrollo y desempeño del talento humano, se carecía de políticas que definieran un sistema formal de remuneraciones y beneficios, no se contaba con lineamientos operativos que permitan determinar políticas disciplinarias, falta de una herramienta que	Mayor control del recurso y desempeño humano, estableciendo formalidad en los procesos referentes a la selección, desarrollo y desempeño del talento humano, generando orden y claridad, administrativa y operativa, que ayudan a la estable convivencia laboral. Existe formalidad en los	Se elaboró: Procesos claves para la gestión del talento humano y que faciliten las actividades de: selección, desarrollo, desempeño del personal, así como el sistema de compensación, y las políticas operativas. Diccionario de competencias (Anexo 2) Manual de políticas para la gestión del talento humano (Anexo 5)

permitiera determinar las competencias de un puesto específico.	perfiles de puestos de acuerdo con competencias, logrando eficacia en los procesos referentes a la gestión del recurso humano.	

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

Servyquim es una empresa fundada en 2009 como una empresa familiar dedicada al servicio de aromatización, a lo largo de su trayectoria ha ido ampliando su catálogo de servicios con más marcas de aromatizantes e incluyendo el suministro de insumos de limpieza e higiene.

Su misión es: “Proveemos servicios de aromatización ambiental, insumos de limpieza e higiene a nivel nacional, con una filosofía que reconoce a nuestro equipo como la clave para convertirnos en el mejor aliado de nuestros clientes”.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

Áreas de fortaleza	
Área	Sub Área
Análisis del entorno	Normativa e institucionalidad
Dirección estratégica	Historia de la empresa
Mercadeo y ventas	Producto
Dirección y liderazgo	Estilo directivo
Producción y operaciones	Análisis de proveedores

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 6 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

Áreas de oportunidad	
Área	Sub Área
Dirección estratégica	Misión – Visión
Estructura organizacional	División del trabajo
Estructura organizacional	Poder de decisión
Recursos humanos	Política de personal
Recursos humanos	Desempeño del personal
Dirección estratégica	Incentivos y beneficios del personal

De acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas al empresario, se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyeran al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

Área: Estructura Organizacional

Sub áreas: División del Trabajo/ Poder de Decisión

La acción clave de éxito para mejorar esta área es:

Diseño e implementación de la estructura organizacional

- Definición de la estructura organizacional.

- Elaboración del Manual de organización.
- Elaboración del Manual de toma de decisiones.
- Elaboración del Manual de procedimientos.

También se incluyó desarrollar otra intervención complementaria:

Área: Recursos Humanos

Sub áreas: Política de Personal/ Desempeño del Personal/ Incentivos y Beneficios del personal.

La acción clave de éxito 2 para mejorar esta área es:

Elaboración e implementación del sistema de gestión del talento humano

- Elaboración del Manual de políticas de gestión de talento Humano.
- Socialización del sistema de gestión de talento humano.

Al intervenir en el área de Estructura Organizacional: División del Trabajo y Poder de Decisión, con la acción clave de éxito: Diseño e implementación de la estructura organizacional, se obtendrán los siguientes beneficios:

- Mayor responsabilidad al realizar las labores establecidas por puesto de trabajo.
- Mejor coordinación del personal conociendo las líneas de mando y comunicación.

- Los procedimientos serán acordes a las reglas establecidas por la gerencia general.
- Eliminación de omisiones de procedimientos por falta de responsable en realizarlo.
- Efectividad en las decisiones operativas y estratégicas.
- Redirección de esfuerzos estratégicos al descentralizarse la toma de decisiones operativas.
- Lineamientos detallados sobre acciones a seguir en las operaciones diarias.

Con la definición de la estructura organizacional y la formalización de política para la gestión del talento humano, Servyquim obtendrá los siguientes beneficios:

- Disminuir el riesgo legal por el incumplimiento a las leyes que regulan al talento humano.
- Formalización del proceso de contratación de personal.
- Aumento de competencias al personal a través de las capacitaciones constantes y previamente establecidas.
- Determinación de competencias por cada puesto de trabajo requerido.
- Establecimiento de un perfil para cada puesto de trabajo requerido.
- Control detallado del personal activo a través de un expediente completo por competencias.
- Aumento del interés laboral a través de una efectiva motivación.
- Fortalecimiento de la comunicación efectiva.

Con la implementación de las acciones clave de éxito desarrolladas Servyquim tendrá la ventaja competitiva de tener un plan organizacional que colaborará al cumplimiento de los objetivos de manera más organizada evitando conflictos jurisdiccionales y de funciones. A demás de estar preparados para poder certificarse en normas ISO u otras, si así lo desea.

Con la realización de la consultoría integral colaborativa realizada a Servyquim, y los nuevos lineamientos otorgados, reestructurando la organización y determinando las funciones de cada puesto, se espera que la compañía tenga una base sólida para poder aperturar la sucursal en el occidente del país y enfocar esfuerzos en el incremento de clientes en el sector metropolitano, lo cual conllevará un incremento en las ventas de ambos sectores. A demás, evitará pérdidas por omisiones o duplicidad en los procesos realizados o por descuidos en las operaciones al contar con manuales de toma de decisiones y procedimientos.

Se espera un impacto económico de un incremento del 30% en las utilidades de la empresa al cabo de un año desde la implementación, y en dos años la apertura de una nueva sucursal en el oriente del país.

Referencias

- Álvarez Torres, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Aktouf, O. (2001). *La administración: Entre tradición y renovación* [versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de <https://idoc.pub/documents/20-aktouf-omar-la-administracion-entre-tradicion-y-renovacionpdf-546godvko9n8>
- Barquero Royo, M. (2013). *Manual práctico de control interno: Teoría y aplicación práctica*. Barcelona, España: Profit.
- Cachanosky, J. C. (mayo, 2000). Las decisiones empresariales y las predicciones en economía. *Revista Libertas*, (32),1-23. Recuperado de http://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/12_9_Cachanosky.pdf
- Castro Martín, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. (Ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de URI: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11746>
- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del talento humano* (3ª ed.) [versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto.Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill

- Drucker, P. F. (2005). *El ejecutivo eficaz en acción* [versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de https://kupdf.net/download/peter-drucker-el-ejecutivo-eficaz-en-acci-oacute-n_590e6217dc0d60a82f959edb_pdf
- Duhalt Krauss, M. (1977). *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas* (2ª ed.). México, D.F., México: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos* [versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/tec/41180collectionELC004>
- Frade Rubio, L. (2009). *Planeación por competencias* [versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/002003982b101f5936970>
- Franklin Fincowky, E. B. (2004). *Organización de empresas* (3ª ed.) [versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de https://www.academia.edu/15180331/Organizaci%C3%B3n_de_empresas_3ra_Edicion
- Gómez, G. (11 de diciembre del 2001). Manuales de procedimientos y su uso en control interno [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* [versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc7>

[1a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf](https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf)

Navia-Núñez, M., Stefanu-Lidorikiotu, Y., y Valdivia-Ubeda, A. (2019). Elementos de influencia en la toma de decisiones entre directores comerciales en empresas familiares. Estudio comparado de empresas de Cataluña (España) y Barranquilla (Colombia). *Contabilidad y Negocios*, 14(27), 73-88. Recuperado de <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201901.005>

Palma, J. (s. f.). *Manual de Procedimiento*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#bi>

Pérez, O. (19 de noviembre del 2015). ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa? [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Robbins, S. P., Decenzo, D. A. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicación* (8ª ed.). Recuperado de https://www.academia.edu/28751366/Fundamentos_de_administracion_-_Stephen_P._Robbins.pdf

Rodríguez Valencia, J. (1995). El sistema de planeación. *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (pp. 315-369). Recuperado de https://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodriguez_Valencia.pdf

Simon, H. A. (1982). *La nueva ciencia de la decisión gerencial* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Simon, H. A. (1997). *El comportamiento administrativo: Estudios de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa* [versión Adobe Acrobat Reader] (2ª ed.). Recuperado de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/simon-comportamiento_admtivo.pdf

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/637>

Anexos

Anexo 1

Manual de organización

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
	Vigencia a partir de:	Versión	Página
	08/01/2020	0.0	1 de 37
Preparada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
Diana Quijada	Lic. Fidelina Corado	Lic. Jaime López	08/01/2020



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Aprobada por	Fecha de revisión	Descripción del cambio (Adición, eliminación, modificación)
0.0			

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	2 de 37

Índice

I. OBJETIVO	3
II. ALCANCE	3
III. NORMAS DE USO Y APLICACIÓN	3
IV. DEFINICIONES	4
V. RESPONSABILIDADES	6
VI. ESTRATEGIA CORPORATIVA	6
VII. ESTRUCTURA FUNCIONAL	10
VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
IX. DESCRIPTOR DE PUESTOS	13
X. ANEXOS	35

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	3 de 37

I. OBJETIVO

Favorecer a la coordinación de los colaboradores de Servyquim, definiendo la estructura organizativa, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, estableciendo relaciones internas y externas, canales de comunicación con la finalidad de una mejor funcionabilidad de la organización.

II. ALCANCE

El presente manual es aplicable a todas las áreas de Servyquim, apoyando a un mejor desarrollo de la organización.

Sirve para describir y establecer las funciones básicas y específicas, las relaciones de autoridad y jerarquía, dependencias y coordinación de la organización.

Se recomienda actualizar cada dos años o siempre que haya un cambio significativo en la empresa que afecte la estructura organizacional o funciones de puestos.

III. NORMAS DE USO Y APLICACIÓN

- La administración del presente Manual de organización es responsabilidad de la gerencia general junto con la jefatura administrativa quienes velaran por el pleno cumplimiento de este.
- El presente manual es una guía administrativa para el correcto funcionamiento de la organización y el cumplimiento de funciones de cada puesto que integra Servyquim. Queda a disposición de la gerencia general el documento original, y las copias pertinentes para que puedan ser facilitadas a todos los interesados.
- El presente manual contiene la estructura funcional y organizacional de Servyquim como también los descriptores de puestos de la organización, los

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	4 de 37

cuales podrán ser modificados y actualizados con la autorización de la gerencia general.

- Las jefaturas deberán de dominar y aplicar lo dispuesto en el presente manual, y consultarlo como tantas veces sea necesario.
- Es responsabilidad de la gerencia general junto con las jefaturas:
 - a) Aplicarlo correctamente.
 - b) Mantenerlo actualizado.
 - c) Difundir su contenido.
 - d) Custodiar su seguridad.
 - e) Vigilar su estricto cumplimiento.

IV. DEFINICIONES

Estructura organizacional: es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

Estructura funcional: Es una estructura jerárquica donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades: ingeniería, marketing, producción, ventas, etc.

Competencia: Conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes en un contexto laboral determinado.

Puesto de trabajo: se define como el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	5 de 37

Descriptor de puestos: es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía.

Perfil del puesto: es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

Funciones: son las principales responsabilidades dentro de un puesto de trabajo, es decir, es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición.

Trabajo en equipo: es el esfuerzo integrado y coordinado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto o alcance de objetivos comunes.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes.

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	6 de 37

V. RESPONSABILIDADES

Responsabilidad	Responsable
Autorización del manual	Gerente General
Aplicación del manual al personal	Gerente General, Jefe administrativo y Encargado de sucursal
Revisión y cambios al manual	Gerente General
Excepciones al manual	Gerente General
Resguardo del manual	Gerente General

VI. ESTRATEGIA CORPORATIVA

SERVYQUIM, S.A. de C.V., fue fundada en mayo de 2009, como una empresa familiar, con el objetivo de comercializar y asesorar sobre productos de la más alta calidad a precios razonables, con respecto a servicios de control ambiental de fragancias y olores, en áreas generales y específicas.

Para lograr la comercialización y asesoría de productos de alta calidad, se buscó marcas y empresas reconocidas a nivel mundial sobre este rubro de aromatizantes ambientales. Fue así como se conocieron empresas como CHASE, FANDA LTDA, AIR SCENT, etc.

Sus operaciones han pasado por una gran cantidad de ubicaciones físicas, comenzando en la Colonia Santísima Trinidad, luego trasladándose a la Colonia Altos de San Francisco. El crecimiento obligó a buscar nuevas instalaciones, laborando desde Santa Elena por un período de tres años. En el 2014 se trasladó por un tiempo a Monserrat.

Por un término de 18 meses se tuvo cese de operaciones, reaperturando en octubre 2016 desde la ciudad de Santa Tecla; para dicha apertura, teniendo las ideas más claras, objetivos y estrategias de mercadeo y con un plan de negocios ambicioso se decidió ubicarse en esta ciudad por estrategia, estando cerca del 60% de los clientes de la zona occidental, favoreciendo un mejor servicio y evitando inconvenientes de traslado. A la vez

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	7 de 37

se tiene una ubicación que beneficia la adquisición de insumos estando cerca de los proveedores, zonas industriales y clientes potenciales.

En cuanto a los clientes que reciben los servicios prestados por Servyquim se encuentran, cooperativas financieras, colegios, universidades, bares, restaurantes, hoteles, iglesias, etc.

La operación de la empresa se basa en brindarle la mejor experiencia a sus clientes a través de las recargas de los servicios de aromatización en cada visita que se realiza cada 28 días, además se cuenta con un equipo de trabajo en el área de prospección de nuevos clientes que sigue la misma dinámica.

En 2019 se adiciona el crecimiento en la venta de papel higiénico, papel toalla, jabón antibacterial, alcohol gel, entre otros insumos, sin dejar de lado el alto crecimiento tenido en la distribución de insumos de limpieza a todos los clientes antiguos y nuevos.

Los productos y servicios son reconocidos por muchas empresas y recomendados a más lugares, manteniendo una estrategia en las redes sociales de más demanda, además se tiene intervención en el espacio radial. Presentándose como una empresa donde puede encontrar solución a todas las necesidades en rubros de aromatización, limpieza e higiene. “Volviéndonos así en su aliado perfecto”.

La calidad de servicio al cliente que se brinda, reconociendo que el pilar de la operación es el capital humano, contando con productos de clase mundial y la experiencia sumada en más de 10 años de servicio a nivel regional, son las columnas que sostienen la operación y permiten el crecimiento creado día a día.

En este mismo año se renueva la marca cambiando los colores institucionales a tonos verdes con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias ecológicas:

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	8 de 37

2009	2019
 The 2009 section shows two images. The top image is a logo for Servyquim S.A. de C.V. with stylized orange and purple waves. The bottom image is a product display featuring various Servyquim products like paper towels, toilet paper, and cleaning supplies arranged on a purple and white surface with green plants in the background.	 The 2019 section features a large advertisement. At the top is the Servyquim logo. Below it, the text reads 'NOSOTROS TE CUIDAMOS' and 'PARA DARLE UN EXTRA a tu NEGOCIO llámanos 2229-0262'. There are images of 'Elite' brand paper products. At the bottom, a banner says 'LA SONRISA CUANDO HAY papel en el baño' (The smile when there is paper in the bathroom) with images of toilet paper rolls. Small text at the bottom corners says 'EQUIPO SE BRINDA EN COMODATO'.

Con estos cambios Servyquim reafirma sus compromisos de crecimiento en los rubros en que participa, además con los resultados obtenidos permiten seguir creciendo en la operación llevando la compañía a expandirse un corto plazo, siendo una zona próxima a evaluar occidente del país, permitiendo así volverse locales y la primera opción de satisfacción de dicha zona del país.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	9 de 37

MISIÓN

Proveemos servicios de aromatización ambiental, insumos de limpieza e higiene a nivel nacional, con una filosofía que reconoce a nuestro equipo como la clave para convertirnos en el mejor aliado de nuestros clientes.

VISIÓN

Posicionarnos como el mejor proveedor regional de servicios de aromatización ambiental, insumos de limpieza e higiene, logrando así satisfacer las diversas necesidades de nuestros clientes desde su primer contacto con nosotros, forjando así una relación de confianza.

VALORES

❖ **Responsabilidad**

Cumplimos nuestras obligaciones y cuidamos nuestras decisiones.

❖ **Innovación**

Evolucionar cada día para ser mejores.

❖ **Empatía**

Establecer buenas relaciones comprendiendo y motivando a nuestros compañeros y clientes.

❖ **Servicio**

Sentido de colaboración, ayudando a todos.

❖ **Trabajo en equipo**

Unión y coordinación, procurando un buen clima en las labores.

❖ **Conciencia ambiental**

Reconocer la importancia del medio ambiente, respetando y cuidando el entorno.

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	10 de 37

VII. ESTRUCTURA FUNCIONAL



Gerencia General

Es el área encargada de la administración general. Establece controles y lineamientos de todas las áreas y funciones de la organización.

Su principal función es velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos para el crecimiento de la organización.

El Gerente General es el responsable del talento humano, de las remuneraciones, beneficios, prestaciones y sanciones.

Contabilidad

Es responsable de la elaboración de estados financieros, registros contables, revisión de los libros de IVA, elaboración y presentación de declaraciones fiscales mensuales y demás

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	11 de 37

informes mensuales; así como el pago de planilla y obligaciones de seguridad y previsión social.

Community manager

Se encarga de la elaboración de las campañas publicitarias y artes para boletines, también de la publicidad en redes sociales y lanzamiento de nuevos servicios y productos según los requerimientos de la gerencia general.

Administración

Se encarga de la programación de visitas a clientes para el suministro de servicio de aromatizantes y el cobro a los mismos, además de la compra de insumos para poder brindar el servicio. También es el área responsable de la disponibilidad de efectivo para el pago a proveedores y servicios básicos de la organización.

Está a cargo del personal del Área operativa, que está conformada por bodeguero y técnicos de servicio.

Ventas

Es la responsable de búsqueda de nuevos clientes y la generación de ingresos. Es el primer contacto con los clientes. Responsable del abastecimiento de insumos de limpieza e higiene para la venta directa.

Operación

Conformada por el bodeguero y técnicos de servicio.

Los técnicos de servicio son la representación de la empresa ante los clientes, encargados de brindar el servicio de instalación de equipos y recarga de ambientales. Además, realizar cobros de los servicios en las visitas a los clientes.

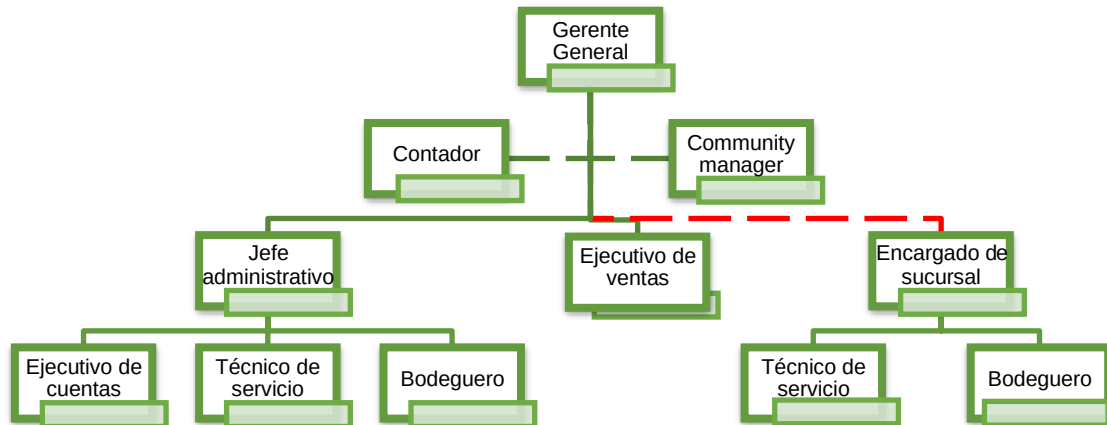
El área de bodega es responsable de la custodia y abastecimiento del inventario, de la entrega al técnico de servicio, de insumos para las visitas programadas a clientes.

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	12 de 37

VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Estructura propuesta

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	13 de 37

IX. DESCRIPTOR DE PUESTOS

GERENCIA GENERAL

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Gerente General
Reporta a: (puesto)	Ninguna
Puestos que le reportan directamente:	Jefe Administrativo, Ejecutiva de venta, Encargado de sucursal
Total de personas supervisadas:	3
Fecha de elaboración:	13/12/2019
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Administrar la compañía de manera organizada, planificando y controlando los procesos y toma de decisiones con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

III. FUNCIONES CLAVES:

1. Planificar las acciones estratégicas comerciales y administrativas de la compañía a corto y largo plazo para el logro de los objetivos establecidos.
2. Organizar la estructura de la compañía y que la misma esté acorde a la demanda del mercado, definiendo las funciones y cargos para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa.
3. Dirigir a la compañía, tomar decisiones y supervisar al equipo de trabajo, convirtiéndose en líder constructivo con la finalidad del cumplimiento de metas de cada área y la satisfacción del personal.
4. Coordinar con el ejecutivo de venta las rutas en las cuales se contactarán clientes potenciales de los servicios, así como la propuesta de oferta, y así procurar la generación de ingresos y captación de nuevos clientes.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	14 de 37

5. Tomar las decisiones en lo relacionado a la política de gestión de talento humano para un mayor control y clima laboral.
6. Analizar y resolver los problemas que la compañía enfrenta relacionado a los aspectos financieros, administrativos, personal, contable, entre otros, para la sostenibilidad de la empresa.

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO:

- Generar un proceso de análisis detallado de los nuevos negocios, para generar un valor agregado.
- Conocimiento detallado del proceso de venta y trato con socios comerciales.
- Trabajar proactivamente con las empresas para ejecutar estrategias de crecimiento y de mejora operativa con el fin de maximizar el valor de la compañía.
- Participar y aportar experiencia en los procesos de cambios del área operativa y administrativa.

V. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Community Manager	Concepto y aprobación de campañas comerciales en redes sociales.	Mensual
Contador	Revisión y análisis de resultado de estados financieros de la compañía .	Mensual

VI. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Clientes potenciales	Seguimiento a muestra de ambientales instaladas.	Semanal
Proveedor de ambientales	Revisión de resultados por compras realizadas.	Mensual

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	15 de 37

Ministerio de Hacienda	Representación de la empresa para la presentación de declaraciones fiscales.	Mensual
Instituciones financieras	Apertura y manejo de cuentas bancarias.	Mensual
Instituciones de salud, seguridad y previsión social	Pago de planillas de ISSS y AFP.	Mensual
Alcaldía Municipal	Cálculo de impuestos municipales por actividad comercial.	Anual

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERISTICAS GENERALES:

Sexo:	Indistinto
Edad Requerida (rango):	35- 55

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Negocios, o afines.
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Cursos en negocios, modelos financieros, Maestría en administración de negocios, mercadeo y afines.
Áreas de experiencia y años requeridos:	10 años como mínimo en el sector servicios, comercio de consumo masivo, y administración de personal.

COMPETENCIAS:

TIPO	COMPETENCIAS
Organizacionales	➤ Responsabilidad.
	➤ Orientación al cliente.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	16 de 37

	➤ Calidad del trabajo
	➤ Orientación a resultados.
Jerárquicas	➤ Liderazgo
	➤ Toma de decisiones
Específicas	➤ Solución de Problemas
	➤ Negociación
	➤ Pensamiento estratégico.
Técnicas	➤ Elaboración de modelos financieros.
	➤ Dirección de equipos de trabajo.

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
1. Conocimientos contables, fiscales y legales. 2. Conocimientos de administración de empresas. 3. Conocimiento del rubro de mercado.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	17 de 37

JEFE ADMINISTRATIVO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Jefe Administrativo
Reporta a: (puesto)	Gerente General
Puestos que le reportan directamente:	Bodeguero y Técnico de servicio
Total de personas supervisadas:	2
Fecha de elaboración:	13/12/2019
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Coordinar y supervisar los procedimientos administrativos y operativos, así como controlar los activos de la empresa.

III. FUNCIONES CLAVES:

1. Velar por la disponibilidad de efectivo de la compañía administrando la fluidez de los fondos para el cumplimiento de las obligaciones contraídas.
2. Analizar y gestionar con los proveedores la compra de los insumos para los servicios de ambientales, limpieza e higiene, para tener disponibilidad.
3. Mantener actualizada la base de proveedores de todos los insumos y servicios de la empresa.
4. Supervisar y aplicar la política de gestión de talento humano al personal a cargo para el correcto desempeño de sus funciones.
5. Validar el cálculo de comisiones por ventas para el pago.
6. Velar por la eficiencia y optimización de los recursos de la organización.
7. Supervisar el funcionamiento de las sucursales y el seguimiento post venta.

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO:

- Mantener la disponibilidad de efectivo al día con los cobros a clientes.
- Distribuir de forma oportuna los pagos a los proveedores.

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	18 de 37

- Velar que la empresa reciba los precios competitivos en los insumos que compra.
- Resolver los problemas con los clientes sin afectar financieramente y operativamente a la empresa.
- Hacer cumplir los procesos y políticas que la empresa implemente.

V. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Gerente General	Autorización de desembolsos y compras a proveedores	Diaria
Ejecutivo de Venta	Entrega de cliente nuevos para la incorporación a rutas y seguimiento	Semanal

VI. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Proveedores	Cotización de compras para inventario	Semanal
Clientes	Verificación de cumplimiento de servicio	Mensual
Contabilidad	Disponibilidad de efectivo	Diario

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERISTICAS GENERALES:

Sexo:	Indistinto
Edad Requerida (rango):	30 – 50

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Cursos en contabilidad, servicio al cliente, mercadeo y ventas.

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	19 de 37

Áreas de experiencia y años requeridos:	3 a 4 años mínimo en el sector servicios, comercio de consumo masivo, y administración de personal.

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

TIPO	COMPETENCIAS
Organizacionales	➤ Responsabilidad.
	➤ Orientación al cliente.
	➤ Calidad del trabajo
	➤ Orientación a resultados.
Jerárquicas	➤ Liderazgo
	➤ Dirección de equipos de trabajo
	➤ Toma de decisiones
Específicas	➤ Negociación
	➤ Desarrollo de relaciones
	➤ Comunicación Interpersonal.
Técnicas	➤ Excel Avanzado
	➤ Dirección de equipos de trabajo.

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
1. Elaboración de cheques
2. Conocimientos de administración de personal
3. Conocimientos contables
4. Conocimientos de administración de empresas

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	20 de 37

EJECUTIVO DE CUENTAS

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Ejecutivo de cuentas
Reporta a: (puesto)	Jefe administrativo
Puestos que le reportan directamente:	Ejecutivo de ventas, Técnico de servicio
Total de personas supervisadas:	N/A
Fecha de elaboración:	13/12/2019
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Dar seguimiento a los clientes, programando adecuadamente las visitas de mantenimiento, con el fin de satisfacer sus necesidades, brindando un servicio de calidad.

III. FUNCIONES CLAVES:

1. Coordinar y programar la ruta de visita al cliente logrando eficiencia en los servicios que se ofrecen, en una sola visita.
2. Solucionar de forma oportuna la inconformidad de los clientes sobre los servicios instalados logrando la satisfacción de los mismos.
3. Promover el resto de servicios ofrecidos por la empresa, para dar el servicio completo al cliente.
4. Calcular las comisiones por ventas efectuadas para el pago.
5. Velar por el cumplimiento de la ruta establecida en los tiempos programados.
6. Entregar al jefe administrativo la programación de cobros semanalmente para el control de flujo de efectivo.

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	21 de 37

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO:

- Optimizar los recursos de la empresa en la programación de las rutas de instalación y mantenimiento de servicio.
- Dar seguimiento post venta al cliente, buscando la fidelización del mismo.
- Resolver los problemas presentados por los clientes sin afectar operativamente la empresa.

V. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Jefe administrativo	• Escalar casos con clientes que requieran mayor atención.	Diaria
	• Validación del cálculo de comisiones	Semanal
Ejecutivo de Venta	Entrega de cliente nuevos para la incorporación a rutas y seguimiento	Semanal
Bodeguero	Requisición de insumos para el servicio de mantenimiento o entrega de productos según ruta establecida.	Diaria

VI. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Clientes	Verificación de servicio realizados y necesidades para visita.	Diario

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERÍSTICAS GENERALES:

Sexo:	Indistinto
Edad Requerida (rango):	20 – 35

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	22 de 37

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	Estudios de 1 a 2 años en Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Cursos en contabilidad, servicio al cliente, mercadeo y ventas.
Áreas de experiencia y años requeridos:	1 a 2 años mínimo en el sector servicios y/o comercio de consumo masivo.

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

TIPO	COMPETENCIAS
Organizacionales	➤ Responsabilidad.
	➤ Orientación al cliente.
	➤ Calidad del trabajo
	➤ Orientación a resultados.
Específicas	➤ Productividad.
	➤ Gestión efectiva del tiempo.
	➤ Comunicación Interpersonal.
Técnicas	➤ Excel Avanzado
	➤ Gestión y administración de cartera de clientes.

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
1. Conocimiento de administración de cuentas por cobrar. 2. Conocimientos de nomenclatura básica. 3. Conocimientos contables. 4. Conocimientos de administración de empresas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	23 de 37

ENCARGADO DE SUCURSAL

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Encargado de sucursal
Reporta a: (puesto)	Gerente General
Puestos que le reportan directamente:	Técnico de Servicio, Bodeguero
Total de personas supervisadas:	2
Fecha de elaboración:	13/12/2019
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Administrar los recursos y personal de la sucursal a cargo velando por el cumplimiento de los objetivos de la empresa

III. FUNCIONES CLAVES:

1. Coordinar y programar la ruta de visita al cliente logrando la eficiencia en los servicios que se ofrecen, en una sola visita.
2. Analizar y gestionar con oficina central la compra de los insumos para los servicios para tener siempre disponibilidad.
3. Promover el resto de servicios ofrecidos por la empresa, para dar el servicio completo al cliente.
4. Supervisar y aplicar la política de gestión de talento humano al personal a cargo para el correcto desempeño de sus funciones.
5. Solucionar de forma oportuna la inconformidad de los clientes sobre los servicios instalados para su satisfacción.
6. Buscar nuevos clientes de la zona a cargo para generar mayor volumen de venta.
7. Coordinar de forma oportuna los requerimientos de recursos con oficina central.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	24 de 37

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO

- Comunicación fluida con oficina central a fin de cubrir las necesidades de forma oportuna.
- Mantener y hacer crecer la cartera de cliente, cuidando la calidad de los servicios.
- Resolver los problemas con los clientes sin afectar financieramente y operativamente a la empresa.

V. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Gerente General	Revisión de resultados de la sucursal.	Semanal
	Propuesta económica a clientes por servicio.	Semanal
Jefe Administrativo	Solicitudes de necesidad de inventarios.	Diario
Bodeguero	Revisión de inventarios para requerimiento a oficinas centrales.	Semanal

VI. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Clientes	Verificación de servicio realizados y necesidades para visita.	Diario

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERÍSTICAS GENERALES:

Sexo:	Indistinto
Edad Requerida (rango):	30- 45

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	25 de 37

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	Licenciatura en administración de empresas, mercadeo o carrera afín.
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Cursos en contabilidad, servicio al cliente, mercadeo y ventas.
Áreas de experiencia y años requeridos:	3 a 4 años mínimo en el sector servicios, comercio de consumo masivo, y administración de personal.

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

TIPO	COMPETENCIAS
Organizacionales	➤ Responsabilidad.
	➤ Orientación al cliente.
	➤ Calidad del trabajo
	➤ Orientación a resultados.
Jerárquicas	➤ Liderazgo
	➤ Toma de decisiones
Específicas	➤ Solución de Problemas
	➤ Negociación
	➤ Comunicación Interpersonal
Técnicas	➤ Excel avanzado
	➤ Gestión y administración de cartera de clientes

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
1. Conocimiento de nomenclatura de la zona asignada
2. Conocimientos de administración de personal
3. Conocimientos contables
4. Conocimientos de administración de empresas

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	26 de 37

EJECUTIVO DE VENTAS

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Ejecutivo de ventas
Reporta a: (puesto)	Gerente General
Puestos que le reportan directamente:	Ninguno
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	-
Fecha de elaboración:	13/12/2019
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Generar ingresos por medio de las ventas y captación de nuevos clientes para garantizar la sostenibilidad y beneficio del negocio.

III. FUNCIONES CLAVES:

1. Mantener y ampliar la cartera de clientes para el incremento de ingresos de la compañía.
2. Dar seguimiento a clientes potenciales de acuerdo a la programación de rutas, logrando incremento de la cartera.
3. Elaborar propuestas por oferta de servicios según los precios establecidos.
4. Reportar de forma oportuna la programación de instalación por servicios para el apropiado seguimiento.
5. Proponer nuevos productos según necesidades de los clientes para la satisfacción de ellos en una sola visita.
6. Visitar a clientes potenciales para la instalación de muestras.
7. Recopilar toda la información necesaria de identificación de clientes para facturación.
8. Realización del cobro por primera venta.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	27 de 37

9. Remitir los expedientes de forma oportuna al jefe administrativo para la programación de rutas por mantenimiento.

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO

- Ampliar la cartera de clientes con los servicios que la empresa ofrece manteniendo la excelencia en la atención
- Mantener comunicación fluida internamente para dar seguimiento y rapidez a la instalación de servicios
- Dar cumplimiento a los precios establecidos por la empresa para la propuesta de servicios.
- Comunicar oportunamente a Gerente General cambios y/o estrategias identificadas por la competencia.

V. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Jefe Administrativo	Reportar visita para instalación o desinstalación de servicios.	Diaria.
Técnico de servicio	Acompañamiento de ruta para captar información y necesidades del cliente.	Diaria
Bodeguero	Requisición de insumos para la instalación inicial.	Diaria
Gerente General	Reportar cierre de negociación y ajuste de precios por propuestas a clientes.	Diaria

VI. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Clientes	Captar información por inicio de relación comercial.	Diaria

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	28 de 37

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERISTICAS GENERALES:

Sexo:	Indistinto
Edad Requerida (rango):	25-50

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	De 2 a 4 Años como Estudiante de Mercadeo, Administración de empresa o carreras afines.
Estudios complementarios:	Cursos en Excel, Cierre de ventas, captación de clientes, entre otros.
Áreas de experiencia y años requeridos:	1 a 2 años mínimo como vendedor en el sector servicios y/o comercio de consumo masivo.

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

TIPO	COMPETENCIAS
Organizacionales	➤ Responsabilidad.
	➤ Orientación al cliente.
	➤ Calidad del trabajo
	➤ Orientación a resultados.
Específicas	➤ Adaptación al cambio
	➤ Negociación
	➤ Comunicación Interpersonal
	➤ Gestión eficiente del tiempo
Técnicas	➤ Elaboración de propuesta de negocios
	➤ Prospección de clientes

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
1. Conocimientos en administración de empresas
2. Conocimiento del sector servicios

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	29 de 37

TÉCNICO DE SERVICIO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Técnico de Servicio
Reporta a: (puesto)	Jefe administrativo
Puestos que le reportan directamente:	Ninguna
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	-
Fecha de elaboración:	13/12/2019
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar un servicio de alta calidad, con responsabilidad y compromiso para lograr la fidelización de los clientes.

III. FUNCIONES CLAVES:

1. Instalar los equipos según requerimiento de las áreas
2. Dar mantenimiento a los equipos instalados según ruta programadas
3. Reportar las incidencias encontradas en los equipos entre otros, a jefe administrativo para el oportuno cambio.
4. Promover el resto de servicios ofrecidos por la empresa, para dar el servicio completo al cliente
5. Priorizar la atención al cliente en cada visita.
6. Revisar y solicitar todos los insumos necesarios para la instalación de equipos para el adecuado servicio al cliente.
7. Reportar los insumos y equipos no utilizados en las visitas, así como los que puedan ser utilizados como muestra.
8. Realizar el cobro y tramite de quedan a clientes según ruta establecida.

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	30 de 37

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO

- Dar cobertura a la ruta establecida para el cumplimiento de la instalación de servicios.
- Combinar la parte técnica con la comercialización de otros servicios.
- Utilización eficiente de herramientas como equipo, vehículos e inventario.

IV. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Jefe administrativo	Reporta incidencias, cambios, cobros y cumplimiento de la ruta asignada.	Diaria
Bodeguero	Entrega y devolución de suministros para los procesos de instalación.	Diaria

V. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Clientes	Cambio de insumos, equipo y solucionar incidencia relacionadas	Diario

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERISTICAS GENERALES:

Sexo:	Indistinto
Edad Requerida (rango):	18-40

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	Bachillerato y licencia de conducir tipo Liviano.
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Atención al cliente, cursos de mecánica, electricidad, entre otros relacionados a instalación de equipos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	31 de 37

Áreas de experiencia y años requeridos:	1 a 2 años mínimo en áreas técnicas en el sector servicios y/o comercio de consumo masivo

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

TIPO	COMPETENCIAS
Organizacionales	➤ Responsabilidad.
	➤ Orientación al cliente.
	➤ Calidad del trabajo
	➤ Orientación a resultados.
Específicas	➤ Iniciativa
	➤ Comunicación Interpersonal
	➤ Gestión eficiente del tiempo
	➤ Solución de problemas.
Técnicas	➤ Interpretación de manuales técnicos
	➤ Utilización de herramientas eléctricas, manuales y mecánicas básicas

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
1. Conocimiento de nomenclatura de la zona asignada
2. Conocimiento en instalación de equipos de ambientales e higiene

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	32 de 37

BODEGUERO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Bodeguero
Reporta a: (puesto)	Jefe Administrativo
Puestos que le reportan directamente:	Ninguno
Total de personas supervisadas:	-
Fecha de elaboración:	13/12/2019
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Controlar los niveles de inventario, recibiendo y entregando de manera responsable los insumos para una adecuada prestación de servicios y manejo de activos

III. FUNCIONES CLAVES:

1. Revisar todo el producto que ingresan a bodega y que cumplan con los requerimientos mínimos para su aceptación.
2. Mantener al día los inventarios y resguardar los productos de media vida y reparados para muestra.
3. Entregar los equipos e insumos según requerimiento para la instalación/desinstalación de equipos
4. Reportar las incidencias encontradas durante la recepción de productos para el reclamo a proveedores.
5. Realizar el inventario físico de los insumos y entregar a jefe administrativo para la realización de compras.
6. Revisar todos los insumos que no sean utilizados y regresado por el técnico durante sus visitas para el reingreso al inventario.
7. Velar por el cuidado de los productos mientras estén en el área de bodega para evitar daños o pérdidas.
8. Apoyar en las actividades administrativas-contables según sea solicitado.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	33 de 37

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO

- Mantener el control de ingreso y salida de inventarios al día
- Revisar de forma minuciosa los productos que ingresan a fin de mantener la calidad en los servicios.
- Comunicación oportuna de los incidentes en la revisión a proveedores y técnico de servicio.

V. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Jefe Administrativo	Coordinación de entrega de rutas, proporcionar stock de inventario y apoyo en actividades administrativas	Diario
Técnico de servicio	Entrega y recepción de inventario para instalación/desinstalación en ruta de visita a clientes	Diario
Ejecutivo de venta	Requerimiento de inventario para instalación	Diario

VI. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Proveedores	Recepción/rechazo de productos para almacén	Diario

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERISTICAS GENERALES:

Sexo:	Indistinto
Edad Requerida (rango):	18-30

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	34 de 37

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	Bachillerato
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Cursos control de calidad, Excel básico, administración de inventario, atención a clientes
Áreas de experiencia y años requeridos:	1 a 2 años mínimo en áreas técnicas en el sector servicios y/o comercio de consumo masivo.

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

TIPO	COMPETENCIAS
Organizacionales	➤ Responsabilidad.
	➤ Orientación al cliente.
	➤ Calidad del trabajo
	➤ Orientación a resultados.
Específicas	➤ Control de inventarios
	➤ Proactividad
	➤ Comunicación Interpersonal
	➤ Iniciativa
	➤ Metódica
Técnicas	➤ Excel avanzado

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
1. Conocimientos contables 2. Conocimientos de administración de inventarios 3. Conocimiento básico de calidad de productos 4. Conocimiento de normativa de seguridad

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	35 de 37

X. ANEXOS

ANEXO 1- FORMATO DESCRIPTOR DE PUESTOS

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	
Reporta a: (puesto)	
Puestos que le reportan directamente:	
Total de personas supervisadas:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

•

III. FUNCIONES CLAVES:

Describe brevemente las responsabilidades del puesto. Por favor enlista estas actividades en orden de importancia. *** Se utilizan verbos como: elaborar, validar, actualizar, enviar, atender, dar seguimiento, mantener, administrar, entre otros.

Todas las funciones descritas son enunciativas y NO limitativas

IV. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO

•

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	36 de 37

V. RELACIONES INTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia

VI. RELACIONES EXTERNAS:

Con quién	Para qué	Frecuencia

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERISTICAS GENERALES:

Sexo:	
Edad Requerida (rango):	

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:	
Estudios complementarios: Cursos, diplomados, maestría, especialización	
Áreas de experiencia y años requeridos: Especificar en qué áreas y por cuánto tiempo requiere de experiencia la persona que ocupe el puesto.	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	37 de 37

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS FUNCIONALES	
Organizacionales	
Jerárquicas	
Específicas	
Técnicas	

CONOCIMIENTOS:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
Definir qué habilidades técnicas requiere dominar y tiempos de manejarlo. También se puede especificar certificaciones y/o licencias requeridas.

Anexo 2

Diccionario de competencias

Servyquim, S.A. de C.V.			
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
	Vigencia a partir de:	Versión	Página
	08/01/2020	0.0	1 de 17
Preparada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
Diana Quijada	Lic. Fidelina Corado	Lic. Jaime López	08/01/2020



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Servyquim, S.A. de C.V.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	2 de 17

Índice

I. OBJETIVO	3
II. ALCANCE	3
III. NORMAS DE USO Y APLICACIÓN	3
IV. INTRODUCCIÓN	4
V. MATRIZ DE COMPETENCIAS DE SERVYQUIM	5
VI. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DE SERVYQUIM	6

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	3 de 17

I. OBJETIVO

Servir de apoyo a la gestión del talento humano en la evaluación y selección de personal basado en competencias, además de brindar soporte al manual de organización elaborado para Servyquim.

II. ALCANCE

El presente diccionario de competencias es aplicable a todas las áreas y puestos de Servyquim pues abarca todas las competencias de cada uno de ellos.

III. NORMAS DE USO Y APLICACIÓN

- La administración del presente diccionario es responsabilidad de la gerencia general junto con la jefatura administrativa como complemento al Manual de organización.
- El presente manual es una guía administrativa para la correcta selección de personal nuevo y evaluación de desempeño del personal existente.
- Será de utilidad, además, para la promoción interna del personal acompañado del resto de pruebas que se consideren necesarias.
- Es responsabilidad de la gerencia general actualizar el diccionario cuando crea conveniente la incorporación de una nueva competencia al perfil de puestos o cuando se cree un puesto nuevo que requiera competencias adicionales a las existentes.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	4 de 17

IV. INTRODUCCIÓN

El presente diccionario de competencias ha sido elaborado como un instrumento complementario al manual de organización de Servyquim.

En este se definen las competencias requeridas para el correcto y eficiente desarrollo de las actividades de cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional de Servyquim, y deberá ser utilizado para la valoración del cumplimiento de los objetivos de cada puesto.

Según McClelland (1973) las competencias son “el conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo”.

Se definen cuatro tipos de competencias, las organizacionales, las jerárquicas, las específicas y las técnicas.

Las competencias organizacionales, son el conjunto de características y conductas que debe mostrar todo el personal, son las que muestran la cultura de la organización.

Las competencias jerárquicas, son las habilidades que deben poseer las personas que desempeñen puestos de jefaturas.

Las competencias específicas, son todas aquellas habilidades, conocimientos, valores y pensamientos requeridas para desarrollar de manera adecuada una tarea o un trabajo determinado.

Las competencias técnicas, son las referidas a las habilidades implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o habilidades y conocimientos técnicos requeridos en otras áreas.

Servyquim, S.A. de C.V.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	5 de 17

V. MATRIZ DE COMPETENCIAS DE SERVYQUIM

Tipo	Código	Competencia	Gerencia y jefaturas	Administración	Ventas	Operaciones
Organizacionales	CO-01	Responsabilidad	X	X	X	X
	CO-02	Orientación al cliente	X	X	X	X
	CO-03	Orientación a resultados	X	X	X	X
	CO-04	Calidad del trabajo	X	X	X	X
Jerárquicas	CJ-01	Liderazgo	X			
	CJ-02	Toma de decisiones	X			
	CJ-03	Dirección de equipos de trabajo	X	X		
Específicas	CE-01	Negociación	X	X	X	
	CE-02	Pensamiento estratégico	X			
	CE-03	Comunicación interpersonal		X	X	X
	CE-04	Desarrollo de relaciones		X	X	X
	CE-05	Gestión efectiva del tiempo			X	X
	CE-06	Adaptación al cambio			X	
	CE-07	Iniciativa				X
	CE-08	Solución de problemas				X
	CE-09	Metódica				X
Técnicas	CT-01	Elaboración de modelos financieros	X			
	CT-02	Excel avanzado		X		
	CT-03	Gestión y administración de cartera de clientes		X		
	CT-04	Elaboración de propuesta de negocios			X	
	CT-05	Prospección de clientes			X	
	CT-06	Interpretación de manuales técnicos				X
	CT-07	Utilización de herramientas eléctricas, manuales y mecánicas básicas				X
	CT-08	Clasificación de inventarios				X

Servyquim, S.A. de C.V.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	6 de 17

VI. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DE SERVYQUIM

No.	Título de competencia	Descripción de la competencia	Indicadores de la competencia (comportamientos)
1	Adaptación al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque, aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios, responden al cambio con flexibilidad, son promotores del cambio.	* Tiene una amplia visión del mercado y del negocio, que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requieran dentro de las políticas y objetivos dentro de su organización. * Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos o nuevas necesidades. * Tiene conocimiento de la situación y las características de su gente, con lo que rápidamente puede adaptarse o adaptar a su equipo según las circunstancias. * Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos, situaciones medios y personas. * Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad. * Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores, y les brinda coaching para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo.

Servyquim, S.A. de C.V.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	7 de 17

2	Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	* Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos. * Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios. * Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización. * Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen. * Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados. * Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad de conocimiento y experticia de su gente. * Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.
3	Clasificación de inventarios	Se refiere a la capacidad de segmentación de productos siguiendo un criterio, de manera que se encuentre ordenado y facilite el control del inventario.	* Muestra organización en la realización de sus tareas. * Se preocupa por mantener ordenada la bodega. * Cumple criterios de clasificación. * Sabe identificar características específicas para la clasificación de productos.
4	Comunicación interpersonal	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién	* Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. * Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	8 de 17

		preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	sea. * Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que espera de ellos. * Prepara sus instrucciones antes de tramitarlas. * Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. * Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o del grupo con la cual esta interactuando. * Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar. * Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, planear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas. * Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. * Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal. * Reconoce públicamente sus equivocaciones. * Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa. * Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. * Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportar positivos y objetivos.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	9 de 17

5	Desarrollo de Relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas.	* Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada en el negocio. * Esta siempre abierto a recibir a otras personas, manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos, y promueve la misma actitud en sus subordinados. * Actúa con calidez y apertura ante personas clave quienes conoce tanto dentro de la organización como fuera de ella. * Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores, a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales. * Se preocupa por pertenecer a entidades o asociaciones profesionales que le generen compromisos sociales en oportunidad de los cuales se encuentre con distintas personas en el medio. * Organiza reuniones participando a gente nueva, para crear nuevas relaciones y poder obtener su colaboración en el futuro. * Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa por que su gente asista a conferencias, congresos, concursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento en intercambio con gente nueva.
6	Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.	* Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido. * Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza, y que contribuye a la sinergia grupal. * Alienta a la presentación de sugerencias y recibe con apertura propuestas de sus colaboradores.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	10 de 17

			* Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar feedback sobre la manera de cómo trabaja el equipo. * Realiza reuniones para el seguimiento de la evolución de los proyectos y el establecimiento de los objetivos. * Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la organización. * Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos y rivalidades entre sus colaboradores.
7	Elaboración de modelos financieros	Es el conocimiento y comprensión de conceptos financieros, y las habilidades, la motivación y la confianza para aplicar y comprender esos conocimientos, con el fin de tomar decisiones eficaces en una variedad de contextos financieros, mejorando el bienestar financiero de la empresa.	* Muestra dominio financiero. * Muestra habilidad numérica * Es proactivo para la solución de problemas financieros.
8	Elaboración de propuesta de negocios	Es la capacidad de exponer una idea o proyecto de un negocio determinado, la cual se hace detallando los costos y beneficios a los que puede acceder el cliente a quien se le hace la propuesta de negocios.	* Muestra deseos por aumentar la venta de servicios e insumos. * Expone claramente sus ideas. * Analiza costo beneficio de las propuestas de negocio.
9	Excel avanzado	Es la capacidad de comprender el uso de la herramienta de excel para el análisis de datos y toma de	* Muestra interés por el autoaprendizaje. * Practica de manera constante los conocimientos en la herramienta. * Busca la mejor manera de solucionar las

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	11 de 17

		decisiones, y también capacidad de utilizar la hoja de cálculo para clasificar, organizar y procesar datos, aplicando además fórmulas avanzadas.	problemas utilizando la herramienta de excel. * Busca la forma de hacer más eficientes las tareas a realizar.
10	Gestión efectiva del tiempo	Es la capacidad de planificar la jornada, priorizar tareas, gestionar imprevistos, etc. Para mejorar la competitividad y productividad.	* Es organizado. * Planifica sus tareas diarias. * Cumple sus tareas diarias en el tiempo determinado.
11	Gestión y administración de cartera de clientes	Es la metodología aplicada que tiene como objetivo incrementar la eficiencia de los esfuerzos realizados para retener y vincular clientes.	* Es ordenado. * Tiene Buena comunicación verbal y escrita. * Muestra compromiso con el cliente. * Es empático.
12	Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.	* Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción. * Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. * Elabora planes de contingencia * Promueve la participación y la generación de ideas innovadora y creativa entre sus colaboradores. * Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. * Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la empresa y la eficiencia.
13	Interpretación de manuales técnicos	Es la capacidad de comprender instrucciones técnicas de diferentes equipos, siguiendo modelos y actuando conforme a estos.	* Muestra habilidad de lectura comprensiva. * Tiene iniciativa en la comprensión de manuales. * Sigue instrucciones.

Servyquim, S.A. de C.V.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	12 de 17

14	Liderazgo	Es la capacidad para ejercer influencia sobre su equipo promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	* Comunica a todos una convincente visión de futuro. * Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por él recomendada. * Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal. * Da coaching y forma a otros líderes. * Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance
15	Metódica	Es la capacidad de planificar, organizar y reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a la tarea planteada.	* Altamente analítico. * Sigue procedimientos. * Sabe organizar las tareas asignadas.
16	Negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.	* Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto al nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación. * Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación. * Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que benefician a la contraparte para propiciar el acuerdo. * Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios. * Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones. * Separa el problema de las personas, sin

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	13 de 17

			involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar las negociaciones. * Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales. * Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño de la misma. * Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización. * Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.
17	Orientación a resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco	* Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. * Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados. * Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. * Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes. * Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	14 de 17

		de las estrategias de la organización.	
18	Orientación al cliente	demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se lo diferencia de atención al cliente, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.	* Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes * Actúa optimizando en tiempo y forma el producto/servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. * Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. * Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes. * Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos/servicios. * Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos. * Analiza información sobre quejas y reclamos, y toma de decisiones orientadas a revertirlos a la brevedad. * Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca de soluciones adecuadas. * Supera los estándares esperados por los productos/servicios que brindan al cliente interno y externo.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	15 de 17

19	Pensamiento estratégico	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos e seguimiento y verificación de la información	* Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible * Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control * Tiene claridad respectó de las metas de su área y de su cargo, actúa en consecuencia * Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas * Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos * Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma * Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área * Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo * Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas * Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, graficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento * Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos"
20	Prospección de clientes	Se refiere a la búsqueda organizada que, utilizando técnicas adecuadas para ello,	* Muestra iniciativa y compromiso con la empresa. * Establece Técnicas de contacto con clientes

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	16 de 17

		se utiliza para encontrar a clientes potenciales.	potenciales. * Sabe seleccionar el tipo de cliente y la comunicación apropiada con cada uno.
21	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos, se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.	* Se fija a altos objetivos que siempre cumple, autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. * Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. * Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. * Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. * Antepone el trabajo a las actividades personales, aún sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.
22	Solución de problemas	Eficacia para identificar y resolver un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.	* Conoce bien el negocio y lo producto del cliente. * Investiga y aclara los requerimientos de los clientes. * Se adelanta a los problemas potenciales de los clientes resolviendo dificultades no evidentes. * Desarrolla por sí mismo enfoques complejos y no existentes previamente para resolver los problemas de los clientes. * Busca el asesoramiento de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de los clientes y producen su satisfacción.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
DDC-S001	08/01/2020	0.0	17 de 17

23	Toma de decisiones	Considera la capacidad para utilizar habilidades de análisis y síntesis en la medida requerida para tomar decisiones según su posición y nivel. Contempla la búsqueda activa de información, la verificación de la misma y la evaluación de los riesgos considerados en una acción determinada y la tendencia constante por actuar y lograr la meta establecida.	* Toma decisiones en circunstancias adversas, aun cuando estas no sean populares o bien impliquen algún nivel de riesgo personal. * Analiza objetivamente y comprende la información disponible, aun cuando esta no sea de su agrado, y establece las consecuencias organizacionales de no actuar de la manera requerida, dado lo anterior, puede ayudar a otros a entender las circunstancias y sumarse a su curso de acción.
24	Utilización de herramientas eléctricas, manuales y mecánicas básicas	Es la habilidad y capacidad de hacer uso de herramientas eléctricas, manuales y mecánicas, de la mejor manera, evitando accidentes y logrando la tarea propuesta.	* Demuestra destreza motriz * Demuestra dominio de las herramientas y sabe utilizarlas adecuadamente

Anexo 3

Manual de Toma de decisiones

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
	Vigencia a partir de:	Versión	Página
	08/01/2020	0.0	1 de 20
Preparada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
Leydi Dominguez	Lic. Fidelina Corado	Lic. Jaime López	08/01/2020



MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Aprobada por	Fecha de revisión	Descripción del cambio (Adición, eliminación, modificación)
0.0			

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	2 de 20

Índice

I. OBJETIVO	3
II. ALCANCE	3
III. NORMAS DE USO	3
IV. DEFINICIONES	4
V. RESPONSABILIDADES	4
VI. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	4
VII. LINEAMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	9
VIII. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE LA TOMA DE DECISIONES	13
IX. FORMULARIOS	16
X. FLUJOGRAMA PARA LA TOMA DE DECISIONES	19
XI. FLUJOGRAMA EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	20

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	3 de 20

I. OBJETIVO

Por medio del manual de decisiones se pretende brindar una guía a Sevyquim para solventar situaciones inesperadas en las operaciones diarias de la empresa.

II. ALCANCE

Con el manual de toma de decisiones se busca un ordenamiento y definición de responsabilidades en cuanto a las decisiones que deben tomar las autoridades de la empresa, este involucra la Gerencia General y las Jefaturas que componen Servyquim. Los lineamientos aquí descritos deberán consultarse las veces que sea necesario a fin de que las decisiones sean oportunas y eficaces, los cuales estarán sujeto a actualización cada dos años.

III. NORMAS DE USO

Este Manual será de control exclusivo de la Gerencia General, quien estará en el deber de ponerlo a disposición del personal seleccionado para la toma de decisiones; esto con el objeto que estas decisiones tomadas sean uniformes y enfocadas de acuerdo a los objetivos de la organización.

Este documento es de uso exclusivo de Servyquim, quedando estrictamente prohibido sacarlo de la organización sin previa autorización de la Gerencia General.

La Gerencia General será responsable de difundir los contenidos de este Manual, así como de:

1. Ajustar los lineamientos.
2. Definir las Capacitaciones al personal con grados de autoridad de decisión.
3. Asesorar y supervisar el cumplimiento de lo establecido en el Manual.
4. Mantenerlo actualizado.

Es responsabilidad de los usuarios del Manual de Procedimientos:

- a) Aplicarlo correctamente.
- b) Cumplir todos los lineamientos
- c) Aportar cambios que faciliten la toma decisión

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	4 de 20

IV. DEFINICIONES

Toma decisión: Es la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un compromiso de recursos disponibles.

Lineamiento: Es el enfoque y la dirección de un conjunto de ideas.

Gestión: Es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso que permiten la realización de cualquier actividad

Estrategia: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos definidos por la organización

Contrato: Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones,

Indelegable: No se puede o es imposible delegar, encargar, comisionar, confiar, facultar, encomendar, apoderar, liderar, mandar o autorizar la responsabilidad de acciones propiamente del representante legal.

V. RESPONSABILIDADES

Responsabilidad	Responsable
Supervisión del cumplimiento del manual	Gerente General
Cumplimiento de manual	Jefe administrativo y personal operativo
Capacitación en el uso del manual	Jefe administrativo
Evaluar cumplimiento del manual	Jefe Administrativo
Revisión y cambios del manual	Gerente General
Actualización del manual	Gerente General

VI. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en una organización se ajusta a un conjunto de personas que apoyan un mismo fin. Para el caso Servyquim, debe hacer una selección de decisiones que permitan una trascendencia para la empresa y su desarrollo.

Para Servyquim el proceso de toma de decisiones en general, debe consistir en que el gerente o los jefes entiendan qué significa el problema para él y para su equipo de trabajo,

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	5 de 20

determinando así cuáles son sus implicaciones en las operaciones de la empresa. Asimismo, debe plantearse las preguntas adecuadas, comprendiendo el problema en el contexto general y gestionar entonces las técnicas para resolver las dificultades en particular que se puedan presentar en la empresa.

El proceso de toma de decisiones está conformado por tres grandes etapas: la definición del problema, la situación del mismo en su contexto y la gestión de la solución.

Etapa 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	
Fase	Descripción
Determinación de las Necesidades	El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento
Análisis y determinación del Problema	Se debe definir el problema en función de los objetivos organizacionales que están siendo bloqueados para así evitar confusiones en la concepción y entendimiento del mismo. Se deben además identificar los criterios que sean importantes para el trato de este problema. Así como elegir acertadamente las técnicas o herramientas a utilizar en su análisis
Definición metas y objetivos	Se debe decidir qué es lo que constituye una buena solución. Si una solución nos permite

MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	6 de 20

	alcanzar nuestros objetivos organizacionales, se trata de una buena solución. Se debe determinar además que partes del problema se van a solucionar y cuáles se han de intentar solucionar.

Etapa 2: SITUACIÓN EN EL CONTEXTO

Fase	Descripción
Diagnóstico de las causas	La empresa debe conocer todas las fuentes del problema, para formular las hipótesis acerca de las causas que lo originaron. Para ello debe utilizar mucho la intuición pues muchas veces estas causas no son fácilmente identificables.
Desarrollos de alternativas	Esta refiere a la búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos. En esta etapa es comúnmente utilizada la lluvia de ideas.

Etapa 3: GESTIÓN DE LA SOLUCIÓN

Fase	Descripción
Evaluación de las alternativas	Se deben evaluar y comparar cada una de las alternativas con base a 3 preguntas clave que le ayuden a la empresa a realizar un proceso de descarte entre cada una de ellas. Estas preguntas son: ¿Es factible la alternativa?

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	7 de 20

	¿Es esta alternativa una solución satisfactoria? ¿Cuáles son las consecuencias posibles para el resto de la organización? La comparación ayuda a ver fácilmente las ventajas y desventajas de cada una de ellas en la toma de decisiones certeras.
Selección del alternativas	Para Servyquim la toma de decisiones debe ser un proceso totalmente objetivo y lógico a la hora de seleccionar una alternativa y esta debe ser seleccionada con base a la cantidad de tiempo e información que dispone, así como con el uso de un buen juicio.
Implementación y seguimiento de la decisión	Para ello se debe requerir y asignar recursos conforme sea necesario para llevar a cabo la implementación de la decisión. Se formulan presupuestos y programas para las acciones determinadas. Al mismo tiempo se establecen los elementos que servirán para el control y la medición de la implementación. La eficacia de la decisión dependerá entonces de las acciones que se tomen para hacerla realidad.

Para realizar este proceso de forma ordenada y eficaz, se deberá utilizar información como tablas y cuadros que permitan observar más claramente los datos y dar respuesta a las preguntas en forma secuencial.

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	8 de 20

A continuación, se detallan las preguntas a realizarse en cada etapa y durante el proceso de toma de decisiones:

FASE	PREGUNTAS
1 y 2	¿Cuál es el propósito de la decisión?
3	¿En qué forma cambiarán las cosas cuando el problema sea resuelto? ¿Cuáles son los resultados deseados y los recursos disponibles? ¿Cuáles de estos objetivos son absolutamente necesarios?
4	¿Qué cambios dentro de la organización puede haber originado el problema? ¿Qué personas participan en esta situación problema? ¿Estas personas agravan el problema con sus acciones?
5	¿Cuáles son los posibles cursos de acción?
6	¿Es razonable la alternativa respecto con las políticas y estrategias internas de la organización? ¿Cuenta la organización con el dinero y los recursos necesarios para implantar esta alternativa? ¿Cumple cada alternativa con los objetivos necesarios? En caso de poderse calcular ¿Qué riesgo deriva cada alternativa? ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo? ¿Cuál sería su gravedad si ocurre?
7	¿Cuál es la alternativa mejor balanceada?
8	¿Están las cosas marchando conforme a lo planeado? ¿Qué está sucediendo en los ambientes interno y externo como consecuencia de la decisión? ¿Están los colaboradores actuando según las expectativas de la empresa?

Para considerar al personal que tendrá autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos con enfoque estratégico u operativo Servyquim debe evaluar que cumpla con las siguientes cualidades:

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	9 de 20

- a) **Experiencia:** Capacidad de demostrar que se han tomado decisiones similares en relación al cargo que desempeña en la empresa, esto no está relacionado a su tiempo laboral, sino a la capacidad de respuesta ante situaciones operativas que requiera cambios para disminuir el riesgo.
- b) **Buen juicio:** Evaluar las diversas situaciones que afecten a la empresa, por lo que al delegar la toma de decisiones se debe demostrar habilidad para percibir información más importante y evaluarla para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionar la realidad de la empresa.
- c) **Creatividad:** Capacidad de captar y entender el problema generando las mejores alternativas para encontrar el camino más corto y efectivo para solucionar eventualidades de la empresa.
- d) **Habilidades cuantitativas:** La habilidad de usar métodos cuantitativos para tomar decisiones efectivas, requiere el análisis de la información numérica que respalde las alternativas a implementar para solventar el problema.

VII. LINEAMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Definir bien cuáles son las restricciones y las limitaciones en las decisiones de los diferentes departamentos que conforman a Servyquim, para el establecimiento de un mejor control administrativo. A continuación, se establecen los lineamientos a seguir:

Gestión Estratégica y ventas: incluye la dirección de la empresa, cambios en la estrategia comercial, puesto a cargo: **Gerente General**.

- 1- La delegación de responsabilidades al equipo de trabajo en la operatividad de la empresa basado en la experiencia y perfil del personal administrativo.
- 2- Los cambios de la empresa en relación a las áreas de Finanzas, Ventas y Estrategias, son determinadas y evaluadas de acuerdo al nivel de importancia y son discutidas con los socios del negocio y el equipo de trabajo.
- 3- La apertura de cuentas bancarias para el registro de ingreso por ventas y el destino de dichos fondos para la operatividad de la misma.

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	10 de 20

- 4- Cambios en la estructura organizacional de acuerdo al crecimiento de la empresa, a fin de ser ad hoc a las nuevas necesidades.
- 5- Despedir o suspender al personal de acuerdo al seguimiento y retroalimentación de su desempeño en la organización.
- 6- Definir las estrategias de fidelización de clientes acorde a la liquidez de la empresa y experiencia de la jefatura administrativa en el trato con los clientes.
- 7- Acuerdos de crédito entre los proveedores y la empresa, evaluando el nivel de liquidez de Servyquim para contraer la deuda a largo plazo.
- 8- Como Representante Legal es el único autorizado para firmar documentos que comprometen legal y financieramente a la empresa, lo cual será indelegable.
- 9- Firma de contrato laboral por renovación o ingreso de nuevo personal a la organización, así como el despido.
- 10- La determinación de precios fuera de los rangos establecidos por servicios, basándose en el tipo de cliente, la competencia y la zona geográfica, (ver formulario F001)
- 11- La incorporación de nuevos productos al catálogo de venta con información proveniente de los requerimientos del cliente y sugerencia del equipo de trabajo.
- 12- La gestión con los proveedores en relación a compras y pagos que estén fuera del promedio actual, que administra la jefatura administrativa, según matriz de autorización para gestiones. (ver numeral 12 de la sección Gestión Administrativa)
- 13- La factibilidad financiera y operativa sobre la expansión geográfica de Servyquim a zonas de mayor concentración de clientes.

Gestión administrativa: conformada por la administración de los clientes, proveedores, compras y almacén. Puesto a cargo, **Jefe Administrativo**, quien toma las decisiones para resolver situaciones relacionadas a las operaciones administrativas de la empresa:

- 1- Solventa los problemas relacionados con el mal funcionamiento de los equipos instalados a los clientes, mediante el mecanismo de descontar el valor al cliente en

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	11 de 20

sus próximos servicios, de acuerdo a matriz de autorización para gestiones de literal 12 de este apartado.

- 2- Autoridad para decidir sobre las compras a realizar de los diferentes productos que la empresa ofrece, basándose en calidad, variedad, costos, aromas; y a qué proveedores comprarles, de acuerdo a matriz de autorización para gestiones de literal 12 de este apartado.
- 3- Seleccionar y evaluar a los proveedores considerando el mejor precio, calidad, garantía, rapidez en la entrega, y atención durante el proceso de venta y postventa, con estos criterios determinar las mejores condiciones y beneficios para la empresa, debe realizar al menos 2 veces al año (Ver formulario F002)
- 4- Negociar los cobros de servicios de mantenimientos, estipulando fechas para la recuperación del cobro, de acuerdo a matriz de autorización para gestiones de literal 12 de este apartado.
- 5- Evalúa el otorgamiento de crédito a nuevos clientes y la continuidad de clientes antiguos, basándose en la situación financiera de la empresa, con base a matriz de autorización para gestiones de literal 12 de este apartado.
- 6- Puede utilizar recursos de la empresa para solventar problemas que se presenten por fallas en el servicio a los clientes, analizando los costos y márgenes de ganancia, de acuerdo a la matriz de autorización para gestiones de literal 12 de este apartado.
- 7- Analizar las diferentes situaciones de conflictos que se presenten con el personal y definir qué acciones aplicar basándose en el Manual de Políticas para la Gestión del Talento Humano.
- 8- Dentro de sus facultades está hacer levantamiento por escrito de llamadas de atención al personal, pero no de suspender al personal sin previa autorización de la Gerencia General.
- 9- Solución a problemas administrativos con los clientes, cuidando la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente, de acuerdo a la matriz de autorización para gestiones de literal 12 de este apartado.
- 10- Tomar decisiones con base a los requerimientos de los clientes sin afectar la sostenibilidad de la empresa.

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	12 de 20

11- Aportar ideas en decisiones de otras áreas de la empresa que puedan afectar la operación y logística diaria en las áreas administrativas y operativas.

12- A continuación, se detalla en la Matriz de Autorización para Gestiones de forma mensual:

Matriz de Autorización para Gestiones.

Gestión	Jefe Administrativo
	hasta por
Compras a proveedores	\$ 1,000.00
Crédito con proveedores	\$ 500.00
Pago a proveedores	\$ 250.00
Créditos a clientes	\$ 150.00
Cobros a clientes	\$ 150.00
Solventar problemas a clientes	\$ 100.00
Solventar problemas administrativos	\$ 150.00
Descontar insumos por la mal funcionamiento	\$ 100.00
Caja chica	\$ 200.00

Los montos que sobrepasen los estipulado deberán ser autorizados y analizados por la Gerencia General para el uso de dicho recurso por parte del jefe administrativo.

Servyquim en la toma decisiones debe conocer y tomar en cuenta los factores internos formales de la organización como la cultura, manuales, políticas, estructura y recursos disponibles. Así mismo debe tomar en cuenta los factores informales como políticas implícitas, hábitos y experiencia. También estar al tanto de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, economía y los competidores de la empresa, de esta manera lograr una efectiva gestión de las Jefaturas y la Gerencias.

La Gerencia General y Jefaturas deben identificar oportunamente factores que bloquean la gestión eficaz de los problemas y que no permiten tomar las decisiones certeras.

Estos factores se enlistan a continuación:

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	13 de 20

- Creer que sólo puede haber un modo de hacer las cosas
- No estudiar nuevas ideas
- Buscar arreglos rápidos.
- Tener miedo a cometer errores
- No querer cuestionar a los demás

Por lo anterior, Servyquim debe velar por el continuo desarrollo del personal con capacitaciones en el desarrollo de competencias en el proceso de toma de decisiones, esto para lograr acciones operativas y estratégicas de manera efectiva.

VIII. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE LA TOMA DE DECISIONES

Servyquim debe considerar las situaciones que implican tomar decisiones complejas, y que se dan en un ambiente cambiante e incierto, por esto es necesario utilizar técnicas y herramientas de apoyo en la toma de decisiones, que aporten información acerca del problema, ayude a analizar su entorno y repercusiones que esto implica. A continuación, se detallan las herramientas en apoyo a las decisiones estratégicas y de control de gestión en la organización en ocho puntos esenciales:

1. Analizar su historia, desarrollo y crecimiento de la compañía:

Tener presente cómo la antigua estrategia y estructura afectan a la empresa en el presente, consiste en mostrar los incidentes críticos en su historia, es decir, los sucesos más importantes o los más esenciales para transformarse en la compañía actual. Algunos de estos hechos tienen que ver con su fundación, productos iniciales, decisiones sobre mercado de nuevos productos, y desarrollo y elección de habilidades funcionales por seguir.

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	14 de 20

2. Identificar las fortalezas y debilidades de la compañía:

Una vez completo el perfil histórico, es posible comenzar a realizar un análisis FODA. Es necesario tener en cuenta todos los incidentes expuestos y utilizarlos para realizar un informe de las fortalezas y debilidades de la empresa.

3. La naturaleza del ambiente externo que rodea la compañía:

Consiste en identificar las oportunidades y amenazas ambientales. Se debe de aplicar todo sobre la industria y los microambientes, con el fin de analizar el ambiente que afronta la organización, con esta parte se habrá generado un listado de oportunidades y amenazas.

4. Evaluar el Análisis FODA:

Después de identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, al igual que sus fortalezas y debilidades internas, es necesario analizar, hacer un balance de las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas.

5. Analizar la estrategia a nivel corporativo

Para analizar la estrategia a nivel corporativo de la compañía en primer lugar es necesario revisar que la visión, misión y objetivos de Servyquim estén acorde a lo establecido, se debe tomar el análisis FODA y discutir los méritos de esta estrategia. A menudo, es aconsejable analizar los negocios o productos de la empresa con el fin de evaluar su situación e identificar qué divisiones contribuyen más o reducen su ventaja competitiva. Todos estos son elementos clave para Servyquim, e indican formas de mejorar su futuro desempeño.

6. Analizar la estrategia a nivel de negocios

Una vez conocida la estrategia a nivel corporativo de la empresa y realizado el análisis FODA, el siguiente paso consiste en identificar su estrategia a nivel de negocios, en definición cómo compete.

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	15 de 20

Con el fin de evaluar el potencial de la estrategia de negocios de Servyquim, se debe desarrollar un análisis FODA completo que recoja la esencia de sus problemas, Una vez terminado este análisis, se tendrá una completa ilustración de la forma como la compañía opera y estará en capacidad de evaluar el potencial de su estrategia.

7. Análisis de los sistemas de gestión

El objetivo del análisis de este punto consiste en identificar sistemas de control que utiliza la compañía para implementar sus estrategias y evaluar si es apropiada, es decir, Servyquim debe plantearse indicadores de desempeño que le permitan dar seguimiento a sus planes de acción para medir el éxito de la estrategia que ha implementado.

Una herramienta de control es construir su Cuadro de Mando Integral, establecer presupuestos para las áreas y realizar continuamente análisis a los estados financieros.

8. Hacer cambios

La última parte de este implica hacer cambios que van dirigidos a resolver cualquier problema estratégico que enfrente la compañía y a incrementar su rentabilidad futura. Los cambios deben ser coherentes con el análisis, es decir, deben seguir en forma lógica el análisis previo concentrándose en las formas específicas de cambiar la estrategia funcional del negocio, así como la estructura y control organizacional para mejorar el desempeño de Servyquim. De todo ello surgirá un plan de acción para cambiar la estrategia de la empresa y una descripción de cómo los cambios a nivel corporativo necesitarán modificaciones a nivel de negocios y posteriormente a nivel estructural.

Lo antes descrito es importante para que Servyquim lo implemente con el objeto de efectuar una planificación estratégica a cinco años y realizar este proceso nuevamente al finalizar dicho periodo, de esta manera asegurar la ventaja competitiva.

MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	16 de 20

IX. FORMULARIOS

F001- Listado de precio de servicios a clientes

KITS DE SERVICIOS E INSUMOS DE SERVYQUIM

1. Kit Básico Oficina \$ 17. 49 IVA incluido
 - 1 Ambiental con aroma de elección
 - 1 Goteo Convencional
2. Kit Duo Oficina \$ 34. 98
 - 2 Ambiental con aroma de elección
 - 2 Goteos Convencionales
3. Duo Kit Damas \$ 23. 75
 - 1 Ambiental con aroma de elección
 - 2 Goteos Convencionales
4. Duo Kit Caballeros \$ 27. 69
 - 1 Ambiental con aroma de elección
 - 2 Goteo Convencionales
 - 1 Rejilla Potenciadora de Olor
5. Gran Kit Damas \$ 29. 99
 - 1 Ambiental con aroma de elección
 - 3 Goteo Convencionales
6. Gran Kit Caballeros \$ 22. 89
 - 1 Ambiental con aroma de elección
 - 3 Goteo Convencionales
 - 1 Rejilla Potenciadora de Olor
7. Kit Básico Papel Higiénico \$ 32. 99
 - 1 Fardo de Papel Higiénico Doble Hoja de 250 metros
 - 1 Dispensador de Papel Higiénico (Comodato)
8. Doble Kit Papel Higiénico y Toalla \$ 59. 99
 - 1 Fardo de Papel Higiénico Doble Hoja de 250 metros ✓
 - 1 Dispensador de Papel Higiénico (Comodato)
 - 1 Fardo de Papel Toalla de 250 metros
 - 1 Dispensador de Papel Toalla (Comodato)
9. Kit Jabón 400 ml \$ 67. 79
 - 1 caja de 12 burbujas de Jabón de 400 ml
 - 2 Dispensadores de Jabón de 400 ml (Comodato)
10. Kit 1/2 Jabón 400 ml \$ 33. 90
 - 1 Media caja de 6 burbujas de Jabón de 400 ml
 - 1 Dispensador de Jabón de 400 ml (Comodato)

MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

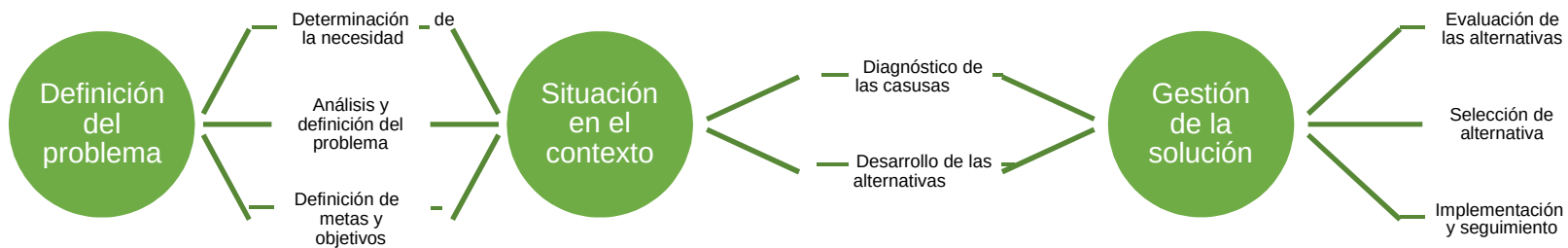
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	17 de 20

CATALOGO DE PRODUCTOS SERVYQUIM, MARZO 2019

Códigos	Descripción	MINIMO		MAXIMO		Observaciones
AMB001	Servicio de Aromatización	\$ 10.00	\$ 11.30	\$ 14.00	\$ 15.82	Para cualquier canje de contrato el precio es mayor
GOT001	Servicio de Desodorización electrónico	\$ 8.00	\$ 9.04	\$ 10.00	\$ 11.30	Para cualquier canje de contrato el precio es mayor
GOT002	Servicio de Desodorización convencional	\$ 6.00	\$ 6.78	\$ 8.00	\$ 9.04	Para cualquier canje de contrato el precio es mayor
INS001	Servicio de insecticida Chase	\$ -	\$ -	\$ 14.00	\$ 15.82	Para cualquier canje de contrato el precio es mayor
INS002	Servicio de insecticida Wiese	\$ 8.00	\$ 9.04	\$ 10.00	\$ 11.30	Para cualquier canje de contrato el precio es mayor
REI001	Servicio de rejilla potenciadora de olor 1	\$ 3.00	\$ 3.39	\$ 4.00	\$ 4.52	Complemento en uriniales.
REI002	Servicio de rejilla potenciadora de olor 2	\$ 4.00	\$ 4.52	\$ 5.00	\$ 5.65	Complemento en uriniales.
EMM001	Servicio de deposito de toallas sanitarias	\$ 10.00	\$ 11.30	\$ 13.00	\$ 14.69	Por el momento no vamos a ofrecer este servicio
PH001	Fardo de 12 rollos DH de 250 Mts.	\$ 28.13	\$ 31.79	\$ 30.99	\$ 35.02	Dispensadores según necesidad y pedido
PH002	Fardo de 12 rollos HS de 400 Mts.	\$ 27.99	\$ 31.63	\$ 30.10	\$ 34.01	Dispensadores según necesidad y pedido
PH003	Higienico HS 500 Ecopel mt	\$ 30.49	\$ 34.45	\$ 33.07	\$ 37.37	Dispensadores según necesidad y pedido
PN-004	Higienico Natural de 500mt	\$ 29.99	\$ 33.89	\$ 33.75	\$ 38.14	Dispensadores según necesidad y pedido
PT001	Fardo de 4 rollos de papel toalla de 250 Mts	\$ 22.99	\$ 25.98	\$ 24.99	\$ 28.24	Dispensadores según necesidad y pedido
PT002	Toalla Excelent 210 mt por 6 rollos	\$ 31.86	\$ 36.00	\$ 34.99	\$ 39.54	Dispensadores según necesidad y pedido
PT003	Toalla Atmos 300 mt por 6 rollos	\$ 45.86	\$ 51.82	\$ 49.39	\$ 55.81	Dispensadores según necesidad y pedido
JS-400	Jabon Spray 400 ml (caja de 12 burbujas)	\$ 59.99	\$ 67.79	\$ 69.99	\$ 79.09	Se brinda de 1 dispensador por caja
JS-401	Medida caja de 6 burbujas de Jabon Spray de 400 Ml.	\$ 30.00	\$ 33.90	\$ 35.00	\$ 39.55	Se le solicita al cliente un valor de \$ 10. 00 por equipo
AS-400	Alcogol Spray 400 ml (caja de 12 burbujas)	\$ 89.99	\$ 101.69	\$ 99.99	\$ 112.99	Se brinda de 1 dispensador por caja
AS-401	Medida caja de 6 burbujas de alcohol Spray de 400 Ml.	\$ 45.00	\$ 50.85	\$ 55.00	\$ 62.15	Se le solicita al cliente un valor de \$ 10. 00 por equipo
JE-800	Jabon Espuma 800 ml (caja de 6 burbujas)	\$ 59.99	\$ 67.79	\$ 69.99	\$ 79.09	Se brinda de 1 dispensador por caja
JE-801	Medida caja de 3 burbujas de Jabon Espuma de 800 Ml.	\$ 30.00	\$ 33.90	\$ 35.00	\$ 39.55	Se le solicita al cliente un valor de \$ 10. 00 por equipo
AG-800	Alcogol Gel 800ml (caja de 6 burbujas)	\$ 89.99	\$ 101.69	\$ 99.99	\$ 112.99	Se brinda de 1 dispensador por caja
AG-801	Medida caja de 3 burbujas de Alcohol Gel de 800 Ml.	\$ 45.00	\$ 50.85	\$ 55.00	\$ 62.15	Se le solicita al cliente un valor de \$ 10. 00 por equipo

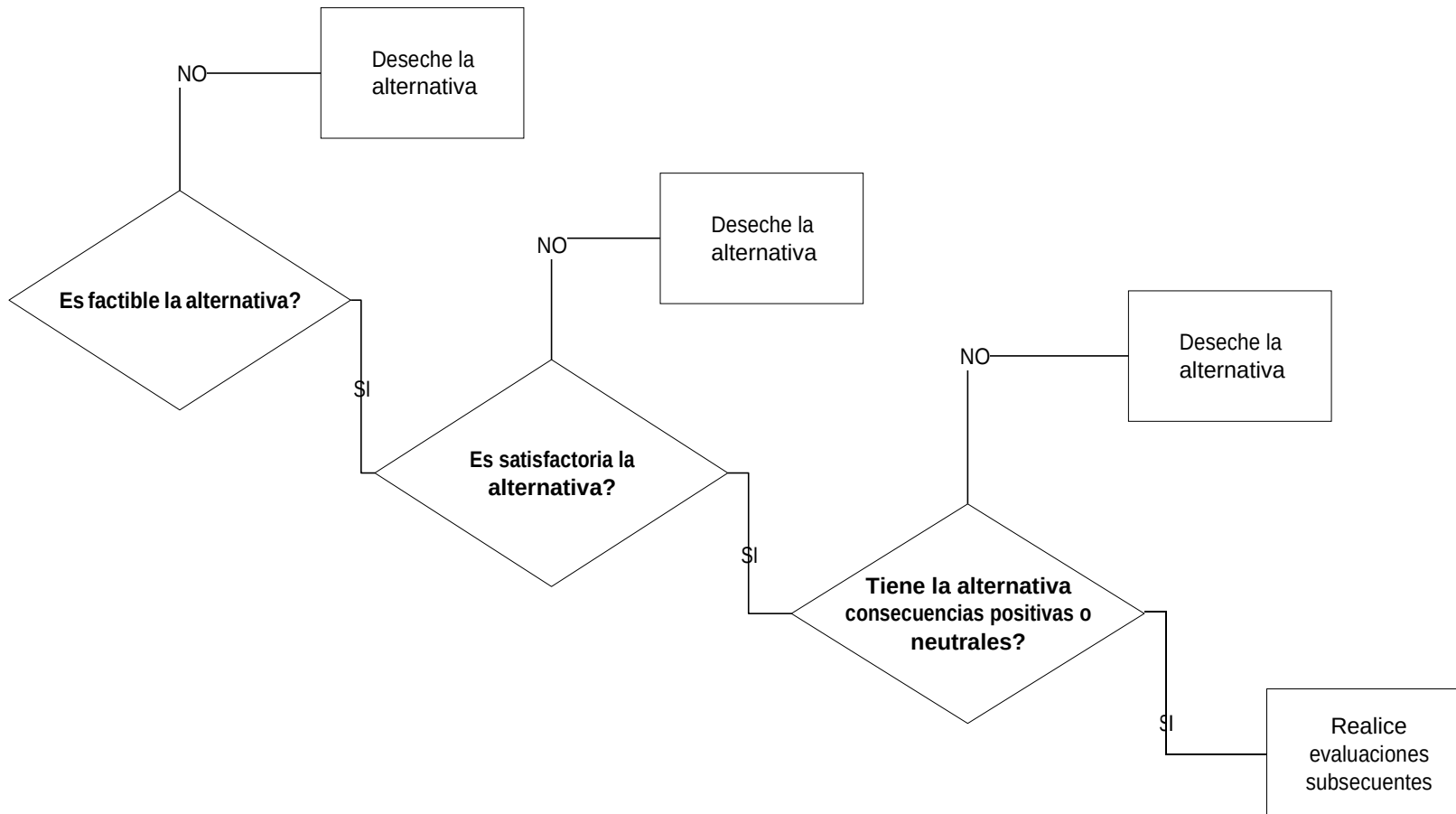
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	19 de 20

X. FLUJOGRAMA PARA LA TOMA DE DECISIONES



Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MTD-S002	08/01/2020	0.0	20 de 20

XI. FLUJOGRAMA EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS



Anexo 4

Manual de Procedimientos

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	Vigencia a partir de:	Versión	Página
	08/01/2020	0.0	1 de 39
Preparado por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
Néstor Sánchez	Lic. Fidelina Corado	Lic. Jaime López	08/01/2020



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Aprobada por	Fecha de revisión	Descripción del cambio (Adición, eliminación, modificación)
0.0			

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	2 de 39

Índice

I. OBJETIVO	3
II. ALCANCE	3
III. NORMAS DE USO	3
IV. DEFINICIONES	4
V. RESPONSABILIDADES	5
VI. PROCEDIMIENTOS	5
VII. MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES CLAVES	14
VIII. FORMULARIOS	16
IX. ANEXOS	22
X. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS	31

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	3 de 39

I. OBJETIVO

El objetivo de este manual es definir los procedimientos claves en torno a la administración operativa de la empresa, para asegurar que las actividades que se realizan se cumplan de acuerdo los criterios establecidos por Servyquim, S.A. de C.V., y que la Compañía tenga una estrategia operativa efectiva para maximizar los recursos disponibles.

II. ALCANCE

Los procedimientos deben aplicar a todas las actividades que involucra la administración operativa de Servyquim, S.A. de C.V., y aplica a todo el personal involucrado en la administración, y que tenga interacción continua con clientes.

Todo incumplimiento de los procedimientos contenidos en el presente manual, se deben reportar al Gerente General de Servyquim, S.A. de C.V., quien establecerá las acciones correctivas oportunas y la actualización será cada dos años

III. NORMAS DE USO

Este Manual será de control exclusivo de la Gerencia General, la cual estará en el deber de ponerlo a disposición de los que participan en la aplicación de los procedimientos, para garantizar, de esa manera, sean aplicados de manera uniforme y correcta en toda la organización.

El personal que integra Servyquim deberá dominar y aplicar los procedimientos descritos en el Manual y consultarlo tantas veces como sea necesario.

Este documento es de uso exclusivo de Servyquim, quedando estrictamente prohibido sacarlo de la organización sin previa autorización de Gerencia General.

La Gerencia General será responsable de difundir los contenidos de este Manual, así como de:

1. Ajustar los procedimientos.
2. Definir las Capacitaciones al personal que aplica los procedimientos.
3. Asesorar y supervisar el cumplimiento de lo establecido en el Manual.
4. Mantenerlo actualizado.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	4 de 39

Es responsabilidad de los usuarios del Manual de Procedimientos:

- a) Aplicarlo correctamente.
- b) Cumplir todos los procedimientos
- c) Aportar cambios que mejoren los procedimientos

IV. DEFINICIONES

Servicio: Consiste en la instalación y mantenimiento de los ambientales.

Cabina de baño: consiste en los elementos que integran la identificación de las necesidades del cliente, y lo integran: Inodoro, Mingitorios, lavamanos.

Rutas: Es la programación de visitas que se realizan a los clientes.

Kit sencillo: Conforman los elementos a utilizar para la instalación; Equipo ambiental con fragancia, goteo y químico junto al periférico de instalación.

Ciclo de Muestreo: 8 días de servicio al cliente con productos destinados para la captación de clientes como latas de media vida o recuperadas.

Lista de precio: Rango de precios establecidos para la propuesta al cliente sobre los servicios autorizados por gerencia general

Sistema de goteo: Un equipo especializado que aplica químicos eliminando gérmenes y bacterias en baños y mingitorios

Ambientales: Spray de aroma que se instalan en los baños de las empresas

Insumos: suministro de papel e insumos de limpieza como valor agregado al servicio brindado.

Muestreo: sistema por medio del cual se empieza el proceso de venta de ambientales

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	5 de 39

V. RESPONSABILIDADES

Responsabilidad	Responsable
Supervisión del cumplimiento del manual	Gerente General
Cumplimiento de manual	Jefe administrativo y personal operativo
Capacitación en el uso del manual	Jefe administrativo
Evaluar cumplimiento del manual	Jefe Administrativo
Revisión y cambios del manual	Gerente General
Actualización del manual	Gerente General

VI. PROCEDIMIENTOS

A continuación, se listan los procedimientos que contiene el presente manual:

- 1- Compras de Almacén
- 2- Pagos a proveedores
- 3- Recepción de mercadería.
- 4- Control de inventario.
- 5- Instalación de servicios.
- 6- Venta de servicios.
- 7- Cobro a clientes.
- 8- Mantenimiento de servicios.

En el numeral X se presentan los flujogramas representados para cada uno de estos procedimientos.

1. PROCEDIMIENTO-COMPRAS DE ALMACEN		
Paso	Responsable	Actividad
1	Jefe Administrativo	Solicita el stock de productos a bodeguero, para la revisión de disponibilidad.
2	Bodeguero	Generación de stock de existencia de productos en bodega.

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	6 de 39

3	Jefe Administrativo	Confirma pedido con Gerente General para determinar las necesidades.
4	Jefe Administrativo	De acuerdo a la información cotiza con proveedores los productos a necesitar
5	Jefe Administrativo	Elaboración orden de compra (F004) con detalle de: Cantidad, descripción de productos, precios, monto total a facturar.
6	Jefe Administrativo	Envía al proveedor por el medio de comunicación disponible la orden de compra (F004).
7	Proveedor	Entrega mercadería a Bodega con facturas y orden de compra (F004).
8	Bodeguero	Procedimiento de Recepción de mercadería.
9	Jefe Administrativo	Procedimiento de pago a proveedores.
		FIN

2. PROCEDIMIENTO-PAGOS A PROVEEDORES		
Paso	Responsable	Actividad
1	Jefe Administrativo	Forma de pago. ¿Es crédito? Si: Al finalizar la recepción de mercadería elabora quedan, paso 3 No: Paso 2
2	Jefe Administrativo	Documentos de crédito programa pago de acuerdo a vencimiento
3	Jefe Administrativo	Elaboración de cheque de acuerdo a orden de compra (F004).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	7 de 39

4	Jefe Administrativo	Solicita firma de cheques con orden de compra (F004) a gerente general
5	Gerente General	Revisa los cheques conforme orden compra (F004). ¿Están correctos? Si: Paso 8 No: Paso 3
6	Gerente General	Firma los cheques programados conforme orden de compra (F004).
7	Jefe Administrativo	Recibe los cheques para pago al proveedor
8	Jefe Administrativo	Revisa las facturas que este conforme orden de compra (F004) y recepción de bodega ¿Existe incongruencia en la factura en relación a los valores y recepción? Si: informa al proveedor sobre la incidencia. ¿Se resolvió la incidencia? Si: Paso 9 No: Retiene pagos hasta tener respuesta efectiva No: Paso 9
9	Jefe Administrativo	Entrega a proveedor el cheque correspondiente
10	Jefe Administrativo	Genera archivo de respaldo de pago efectuado, con copia de facturas, orden de compra y cheques.
		FIN

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	8 de 39

3. PROCEDIMIENTO- RECEPCIÓN DE MERCADERIA		
Paso	Responsable	Actividad
1	Jefe Administrativo	Procedimiento Compras de almacén
2	Bodeguero	Recibe productos y procede a revisar conforme a la factura y orden de compra (F004). ¿Existe diferencias en cantidad? SI: No recibe mercadería e informa a jefe administrativo No: Paso 3
3	Jefe Administrativo	¿Gestiona con el proveedor las diferencias Se logró resolver la diferencia? SI: Autoriza recepción de mercadería con firma en orden de compra (F004), paso 4 No: Autoriza devolución de mercadería, FIN
4	Bodeguero	Revisión de productos de forma física: ¿Cumple con los requerimientos? Si: paso 5 No: Regresa los productos que no cumplen con requerimientos y anota en orden de compra, paso 5
5	Bodeguero	Almacena los producto según orden de bodega
6	Bodeguero	Ingresa la información al sistema para actualizar los inventarios
7	Bodeguero	Procedimiento pago a proveedores
		FIN

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	9 de 39

4. PROCEDIMIENTO- CONTROL DE INVENTARIO		
1	Ejecutivo de venta/Jefe administrativo/Ejecutivo de cuentas	Requisición de producto: Muestreo, Mantenimiento y Venta (F006).
2	Bodeguero	Anota en formulario las requisiciones (F006) para programar las cantidades que saldrán del inventario.
3	Bodeguero	Inicia a revisar las existencias de inventario: ¿La requisición de inventario es para Muestreo? Si: Revisa existencia de latas de media vida y recuperadas ¿Hay existencia? Si: Procede a extraer el producto necesario de media vida y recuperados, paso 6 No: Paso 4 No: Paso 4
4	Bodeguero	Prepara la cantidad de producto nuevo así como el equipo a utilizar
5	Bodeguero	Registra en el formulario de salida de inventario (F006) la cantidad de producto nuevo y equipo a entregar a técnico de servicio para la ruta
6	Bodeguero	Entrega físicamente a técnico de servicio los productos y equipos destinados para la ruta
7	Técnico de servicio	Realiza procedimiento de instalación
8	Bodeguero	Recibe los productos no utilizados en la ruta: ¿Se van a reprogramar las visitas? Si: Procede almacenar por separado a la espera de reprogramación No: paso 12

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	10 de 39

9	Bodeguero	Almacena productos y equipo sea este nuevo, de media vida o recuperado según orden establecido
10	Bodeguero	Registra en el formulario de salida (F006) la cantidad de producto y equipo nuevo utilizado en las visitas
11	Bodeguero	Descarga en el sistema el inventario de producto nuevo utilizado en la ruta
		FIN

5. PROCEDIMIENTO- INSTALACIÓN DE SERVICIOS		
Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de venta	Programación de instalación inicial a cliente
2	Ejecutivo de venta	Viene de procedimiento control de inventario
3	Técnico de servicio	Recibe los productos y equipo necesarios para la instalación nueva
4	Ejecutiva de venta y Técnico de servicio	Realiza la visita al cliente e instala los productos solicitados.
5	Ejecutiva de venta y Técnico de servicio	Llena formulario de instalación de muestra (F001) y completan información del cliente
6	Técnico de servicio	Los equipos y productos no utilizados los regresa a bodega
7	Técnico de servicio	Procedimientos de control de inventario
8	Ejecutiva de ventas	Elaborar control de seguimiento al cliente (F005) y programa visita a para instalar o desinstalar los servicios ¿Cliente acepta la instalación? Si: paso 11 No: Paso 9
9	Ejecutiva de ventas	Coordina la desinstalación del equipo
10	Técnico de servicio	Realiza la desinstalación del equipo al cliente

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	11 de 39

11	Técnico de servicio	Llena formulario de control para la desinstalación (F001) y solicita firma a cliente
12	Técnico de servicio	Realiza el procedimiento de control de inventario en oficinas
13	Técnico de servicio	Archiva formulario de instalación de muestra (F001) como no exitosa
14	Ejecutiva de ventas	Requisición de producto y equipo, incluye cambio por producto nuevo a la muestra y el resto del equipo a instalar
15	Ejecutiva de ventas	Viene de procedimiento control de inventario
16	Ejecutiva de venta y Técnico de servicio	Realizan visita por instalación (F002) de venta nueva
17	Ejecutiva de venta y Técnico de servicio	Entregan a cliente Factura, 2 copias Acuerdo de servicio (Anexo 3), y la hoja de instalación (F002)
18	Ejecutiva de venta y Técnico de servicio	Solicitan firma al cliente del acuerdo por servicio (Anexo 3) e instalación del equipo (F002)
19	Técnico de servicio	Archiva en expediente de cliente
20	Ejecutivo de venta	Sigue procedimiento de venta
		FIN

6. PROCEDIMIENTO- VENTA DE SERVICIOS		
Paso	Responsable	Actividad
1	Gerente General	Informa a Ejecutiva de ventas la programación para iniciar el contacto con clientes potenciales.
2	Ejecutivo de Ventas	Ejecutiva inicia a contacto con información recolectada por redes sociales, pagina web, referencias de los clientes potenciales.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	12 de 39

3	Ejecutivo de Ventas	Realiza entrevista con el cliente para determinar necesidades del servicio a ofrecer, como cabina de baños disponibles.
4	Ejecutivo de Ventas	Propone al cliente servicio (Anexo 1) de instalación inicial
5	Ejecutivo de Ventas	Procedimiento de instalación de servicios
6	Ejecutivo de Ventas	Durante el ciclo de muestreo analiza posibles propuesta al cliente(Anexo 2) sobre el servicio
7	Ejecutivo de Ventas	Pasa a revisión y aprobación de la propuesta (Anexo 2) Gerente General
8	Gerente General	Revisión de la propuesta (Anexo 2) para el cliente. ¿Propuesta es viable? Si: paso 9 No: Remite a ejecutiva para programar desinstalación, luego FIN
9	Ejecutivo de Ventas	Elabora propuesta final (Anexo 2) para el cliente con formato preestablecido
10	Ejecutivo de Ventas	Presenta propuesta de servicios al cliente. ¿Cliente acepta los servicios? Si: paso 11 No: Revisión de cambios sugeridos por el cliente, paso 7
11	Ejecutivo de Ventas	Solicita información al cliente para la facturación del servicio
12	Ejecutivo de Ventas	De acuerdo a la información proporcionada crea al cliente en el sistema de facturación
13	Ejecutivo de Ventas	Generación facturación al cliente
14	Ejecutivo de Ventas	Procedimiento de instalación de servicios
		FIN

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	13 de 39

7. PROCEDIMIENTO- COBRO A CLIENTES

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Ventas	Viene de procedimiento de ventas
2	Ejecutivo de Ventas	Seguimiento a pago de cliente por inicio de servicio.
3	Ejecutivo de Ventas	Cliente cancela el servicio en la visita de instalación inicial ¿Pago en efectivo? Si: paso 4 No: Ejecutiva de cuenta dará seguimiento hasta que cancele, FIN
4	Ejecutivo de Ventas	Entrega documentación inicial y liquida jefe administrativo el cobro recibido para cancelación en sistema
5	Ejecutiva de cuenta	Ingresa en el sistema el pago reportado
6	Ejecutiva de cuenta	Archiva en expediente de cliente y calendariza la programación de cobros
7	Ejecutiva de cuenta	Da seguimiento y programa de acuerdo a la ruta del técnico de servicio el cobro por servicio
8	Técnico de servicio	Realiza el cobro a clientes de acuerdo a la ruta asignada
9	Técnico de servicio	Entrega y liquida ejecutiva de cuenta el cobro recibido para cancelación en sistema
		FIN

8. PROCEDIMIENTO- MANTENIMIENTO DE SERVICIOS

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de cuentas	Revisión de rutas programadas
2	Ejecutivo de cuentas	Generación de ruta por mantenimiento
3	Ejecutivo de cuentas	Solicitud de requerimiento a bodega de equipos
4	Ejecutivo de cuentas	Proceso de Control de inventario

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	14 de 39

5	Ejecutivo de cuentas	Entrega a técnico de servicio la ruta a realizarse
6	Técnico de servicio	Visita al cliente para hacer la recarga de servicio y revisión de los equipos
7	Técnico de servicio	Revisión de condiciones de los equipos instalados ¿Presentan problemas? SI: reporta a ejecutivo de cuentas para programar nueva visita y realizar el cambio. NO: paso 8
8	Técnico de servicio	Coloca la nueva carga de los servicios suministrados
9	Técnico de servicio	Solicita firma por mantenimiento realizado al cliente
10	Técnico de servicio	Reporta a bodega los insumos no utilizados
11	Técnico de servicio	Proceso de control de inventario
12	Técnico de servicio	Reporta a jefe administrativo la bitácora de mantenimiento realizado
13	Ejecutivo de cuentas	Archiva en expediente del cliente para próximas visitas.
		FIN

VII. MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES CLAVES

Riesgo	Referencia del Control	Descripción del Control	Frecuencia	Dueño del control
Operativo de control de pedidos efectuados al proveedor	C001	Elaboración de orden de compra de productos detallando montos, cantidad, precio y/o beneficios adicionales obtenidos con el proveedor	Alta	Jefe Administrativo

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	15 de 39

Oportunidad de revisar los clientes potenciales	C002	Formulario de control de seguimiento a clientes potenciales con instalación inicial para mejorar los tiempos de respuesta	Alta	Ejecutiva de cuenta

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	16 de 39

VIII. FORMULARIOS

F001- Control de muestra



CONTROL DE MUESTRA

CLAVE		A						
TOTAL DE EQUIPOS								
Razon social:		Fecha de Muestreo:						
Nomb. Comercial:		Ejecutivo de Telefonarado:						
Dirección:		Técnico que Muestra:						
Contacto General:		Observ. Especial:						
Teléfonos:		Teléfono de Compra:						
Contacto de Compra:		Horario de Atención:						
Correo electrónico:								
NOMBRE, FIRMA RESPONSABLE	UBICACIÓN DE MUESTRA	SISTEMAS INSTALADOS			TOTAL A COTIZAR			
		GE	GC	AW		ACH	Químico	Aroma

FECHA DE RETIRO:

MOTIVO DE RETIRO:

NOMBRE Y FIRMA DE RESPONSABLE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	21 de 39

F006- Formulario de control de inventario

							
CONTROL DE SALIDA Y ENTRADA DE INVENTARIO							
Ruta N°: _____ Fecha: _____ Día de ruta: _____ N _____ c							
REQUISICIÓN DE INVENTARIO							
Proceso a realizar	Amb.	Got. Electrico	Got. Convencional	Rejilla	Total	Solicita	
Mantenimiento							
Muestreo							
Instalación por venta							
TOTAL							
DETALLE DE INVENTARIO A ENTREGAR PARA RUTA PROGRAMADA							
LATA NUEVA			INSUMOS PARA INSTALACIÓN			PRODUCTO P/ MUESTRA	
AROMA	ENTREGA	DEV.	INSUMO	ENTREGA	DEV.	INSUMO	ENTREGA
Frambuesa			EQUIPO				
Fresa							
Menta							
Naranja							
Limon			BURBUJA				
Mandarina							
Lavanda							
Popurri							
Vainilla			EMMATEC				
Cabala							
Canela							
Manzana C.			REJILLAS				
Ocean M.							
						INSUMO	DEV.
			QUIMICO				
			INSEC.				
TOTAL			TOTAL			TOTAL	
f _____		f _____		f _____			
Gabriela Ayala		Rafael Jule		Gabriela Ayala			
Entrega-Ruta		Recibe-Ruta		Recibe Dev.			
OBSERVACIONES							

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	22 de 39

IX. ANEXOS

1- Carta de presentación de servicios.



Santa Tecla, 14 de noviembre de 2019

Restaurante Tía Juana
Sr. Frank Campos
Presente. -

Servyquim, S.A. de C.V., solucionamos los problemas de olores ambientales, en baños, zonas generales o específicas; por medio de un servicio especializado de aromatizantes y desodorizantes de inodoros y urinales.

A la fecha, nos posicionamos en dicho mercado, con nuestra vasta experiencia con que servimos a nuestros clientes, siendo estos de muchos rubros y con características propias como: Federaciones de Cooperativas de ahorro y crédito, restaurantes de comida rápida, hoteles, universidades, gasolineras, panaderías, corporaciones de radio, magullas, etc.

Además de ser especialistas en este tema ambiental, hemos identificado necesidades de nuestros clientes con respecto a papel higiénico, toalla, jabón, alcohol gel, insumos de limpieza en general, es así como resolvemos la mayor cantidad de necesidades en una sola llamada; todo esto nos permite decir que la satisfacción de cada uno de nuestros clientes está en excelentes manos. Por tal motivo nos presentamos ante ustedes: **"Somos tu aliado perfecto".**

¿Que recibe con Servyquim?

- Servicio personalizado, desde la ejecutiva de cuenta, hasta el técnico que le visitará en cada una de las cargas del servicio.
- Centralizamos todas sus necesidades en una sola llamada, además de programar la entrega en cada una de sus ubicaciones, volviéndonos así en su administrador logístico de productos.
- Productos reconocidos a nivel mundial, contando con una gama inmensa de productos ambientales y de insumos de limpieza.
- Una amplia gama de aromas, olores, sabores, con respecto a los servicios ambientales y desodorización de baños, que mostraremos más adelante.
- El asesoramiento que recibirá desde la primera visita, sintiendo que nosotros formamos parte de los intereses que defiende su institución.

Santa Tecla, La Libertad,
 Tel: 2310 - 8050, 7740 - 1333
info@servyquim.com, www.servyquim.com




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	23 de 39



KITS ESPECIALIZADOS DE AROMATIZACIÓN, INSECTICIDAS Y REPELENTE.

1 Ambiental
1 Gato



INSECTICIDAS?
Si tenemos



UNA SOLUCIÓN PARA CADA NECESIDAD

PAPEL HIGIENICO, TOALLA, JABÓN Y ALCOHOL GEL.

¡QUE NO TE PASE!



Somax tu solución >>>

SE COMPLETAMENTE DIFERENTE AL RESTO

JABÓN



Servyquim

PRODUCTO DE MARCA EN COMERCIO

Santa Tecla, La Libertad,
Tel: 2210 - 8050, 7740 - 1333
info@servyquim.com www.servyquim.com

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	24 de 39

Servyquim

INSUMOS DE LIMPIEZA EN GENERAL



Beneficios

- ✓ Cambio periódico de cada 28 días (ambiental y goteo)
- ✓ Servicio de respuesta por emergencia en un máximo de 48 horas
- ✓ Servicio programado técnico de lunes a viernes
- ✓ Provisión de los equipos en comodato
- ✓ Asesoría continua a cualquier necesidad
- ✓ No incurre en gastos de personal
- ✓ Precios accesibles

Atte.

Dra. Jaime Mauricio López Ramos
Gerente General
2229 - 0262, 7840 - 0538
jaime.lopez@servyquim.com
SERVYQUIM, S.A. DE C.V.

Santa Tecla, La Libertad,
Tel: 2310 - 8050, 7740 - 1333

info@servyquim.com, www.servyquim.com



Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	25 de 39

2- Carta de Propuesta de servicios.



Santa Tecla, 14 de noviembre 2019

Restaurante Tía Juana
 Uda. Carla Bonilla
 Presente. -

Propuesta formal de servicios:

El sistema especializado de aromatización ambiental, que brindamos, elimina los olores desagradables, de cualquier área o zona, ya que contiene componente que atrapan las moléculas del mal olor en el aire. Al mismo tiempo su spray es agradable al olfato. Cada dispensador cubre un área de hasta 3m3, con una duración de 28 días programables.

Tenemos a su disposición la más extensa variedad de aromas. Mismos que sabemos recomendar dependiendo la necesidad o zona a mejorar, nuestros productos y la experiencia que contamos, nos hacen ser la mejor opción, para brindar la mejor experiencia ambiental, para usted y sus clientes.



Santa Tecla, La Libertad,
 Tel: 2229 - 0262, 7740 - 1333
info@servyquim.com, www.servyquim.com

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	26 de 39

SISTEMA DEODORIZANTE DE BAÑOS Y URINALES;

Mantener su baño limpio, desinfectado, desodorizado es quizá la más compleja y difícil de las tareas a mantener, por ello contamos con un sistema continuo de goteo químico, que por sí solo genera un ambiente desodorizado en sus baños y urinales, generando así un área limpia, higiénica y fuera de gérmenes y bacterias, que provocan el mal olor. Eliminandolas desde el sifón de los inodoros, llegando donde la limpieza manual no puede, otorga baños limpios e higiénicos automáticamente. Usted no invertirá en aparatos o dispositivos, eso déjelo a nosotros. Nuestro servicio mejora la percepción de sus baños ante sus clientes, a nivel de imagen y aroma. Este sistema funciona las 24 horas del día, evitando así que sus baños y urinarios requerirán atención de su personal.

Sistemas de goteo

• **Goteo por Gravedad**
Este sistema genera un flujo constante de agua desinfectada y eliminadora de los gérmenes y las bacterias que producen el mal olor.

• **Electrónico**
Este sistema genera un flujo constante de agua desinfectada y eliminadora de los gérmenes y las bacterias que producen el mal olor.

Nota: El sistema con electrónica reduce la superficie del mal olor y los gérmenes.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	27 de 39

PROPUESTA DE SERVICIOS Restaurante Tía Juana:

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO X CICLO
9	Sistema de aromatización ambiental para los baños de clientes, VIP y oficinas del restaurante Tía Juana, además del baño principal y visitas de casa en Arizona.	\$ 8.85	\$ 79.65
15	Sistema de desodorización para los baños y pileta de clientes, VIP y oficinas del restaurante Tía Juana, además del baño principal y visitas de casa en Arizona.	\$ 6.15	\$ 92.25
6	Rejillas potenciadoras de olor para las piletas urinales de baños de caballeros.	\$ 3.30	\$ 10.50
	TOTAL A CANCELAR POR SERVICIO		\$ 182.40
	IVA		\$ 23.71
	TOTAL		\$ 206.11

La propuesta del cuadro incluye lo siguiente:

- ✓ Verificación y Mantenimiento de los dispensadores, mientras se brinde el servicio.
- ✓ Variedad de Aromas (más de 20 Aromas disponibles)
- ✓ Combinaciones de Fragancias y Goteos.
- ✓ Provisión de equipos en comodato, mientras se utilice el sistema
- ✓ Precios accesibles.

Esperando que dicha cotización cumpla sus Expectativas.

Atte.

Lic. Jaime Mauricio López Ramos
Gerente General
2229 – 0262, 7840 – 0538,
jaime.lopez@servyquim.com
SERVYQUIM, S.A. DE C.V.

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	28 de 39

3- Acuerdo contractual por servicios



**Acuerdo contractual de suministro
Servyquim**

Código Cliente: 202
Nombre: MIL COBA S, S.A. DE C.V.
Dirección: Calle nueva # 2, casa # 12, colonia Escalón, frente al Tabernáculo Bíblico Bautista central.
Teléfono: 7757 – 8258/ 7730 – 8717
Contacto: Ulises Quiñonez
Ejecutivo de Cuenta: María Elena Ríos
Duración de Acuerdo: Un año.

Fecha: 16 de marzo de 2018
Teléfono: 2228 - 0282

Productos / Servicios

Cantidad	Descripción	Precio Unit.	Total	Frecuencia
1	Sistema de control ambiental	\$ 13. 00	\$ 13. 00	RECARGA CADA 28 DIAS.
1	Sistema de Desodorización por goteo convencional	\$ 8. 75	\$ 8. 75	RECARGA CADA 28 DIAS.
TOTAL			\$ 21. 75	
TOTAL MENSUAL CON IVA			\$ 3. 25	
CONTRATO POR 13 PERIODOS			\$ 25. 00	

Equipos otorgados en Comodato (VALOR COMERCIAL)

Cantidad	Descripción	Precio Unit.	Total
1	Dispensador para Sistema por goteo AIRSCENT	\$ 25. 00	\$ 25. 00
1	Dispensador de Sistema Ambiental	\$25. 00	\$ 25. 00

Los Equipos arriba descritos son propiedad exclusiva de SERVYQUIM S.A. DE C.V., la cual se encuentra facultada para otorgarlos en comodato al Cliente, y éste es responsable de cualquier pérdida o daño ocurrido sobre los mismos, así como correrá con los riesgos de pérdida o deterioro por caso fortuito o fuerza mayor, mientras se encuentren en sus instalaciones. Los contratos comerciales contenidos en este documento están sujetos a los términos y condiciones que constan en las observaciones y al reverso.

Observaciones:

Cliente	Servyquim S.A. de C.V.
Nombre: MIL COBA S, S.A. DE C.V.	Nombre: Jaime López
Encargado: Ulises Quiñonez	Cargo: Gerente de Operaciones
Fecha: 16/03/2018	Fecha: 16/03/2018
Firma y sello:	Firma y sello:

Santa Tecla, La Libertad,
 Tel: 2310 - 8050, 7740 – 1333 
info@servyquim.com, www.servyquim.com 

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	29 de 39



Condiciones Generales

1. Los equipos descritos al anverso de este documento son recibidos por el Cliente en calidad de COMODATO.
2. El Cliente responderá por la pérdida o deterioro de los mismos, en tanto se encuentren prestando servicio en sus instalaciones. Para el efecto se obliga reintegrar a Servyquim el valor proporcional al tiempo pendiente a la finalización de contrato según se establece al anverso de este documento.
3. El Cliente se compromete a usar los Equipos con los productos **AuSocool / Champa**, que le sean suministrados por Servyquim. De utilizar otros productos esto será causal de terminación anticipada del contrato. En este caso, queda establecido que el Cliente se obliga a pagar la cantidad de \$ 10.00 por cada día de atraso en la devolución de los Equipos otorgados en Comodato, esto será efectivo a partir del día siguiente a aquel en que Servyquim le notifique al Cliente la terminación del Acuerdo.
4. El plazo de los equipos en comodato es Indefinido, siempre y cuando no quede establecido previamente el mismo en las Observaciones al anverso de este documento. No obstante lo anterior, Servyquim se reserva el derecho de pedir su devolución en cualquier momento sin expresión de causa y sin responsabilidad alguna de su parte, a requerimiento escrito dirigido al Cliente y éste queda obligado a devolverlos dentro del plazo de 5 días calendario de recibido el requerimiento de devolución. Por su parte, el Cliente también queda facultado a dar por terminado el Acuerdo, debiendo para ello cancelar cualquier factura pendiente de pago a su cargo, así como devolver los equipos en buen estado. Este derecho de terminación por parte del cliente tomará efectos a partir del siguiente periodo de servicio de emitida la factura a la fecha de la notificación de terminación y queda sujeto a la condición de pago y entrega de equipos a satisfacción de Servyquim, tal como se convino. Podrá convenirse limitaciones especiales a este derecho, especialmente en casos en que los Equipos hayan sido hechos específicamente para un Cliente, tengan su nombre u otras situaciones similares, lo que se hará constar en el apartado de observaciones y se sujetará a lo allí convenido.
5. Servyquim también podrá retirar los Equipos en comodato si el Cliente deja de pagar una sola de las cuotas correspondientes o deja de adquirir cantidades suficientes de productos a criterio de Servyquim, aplicándose en este caso también, la pena contractual o suma.
6. Indemnizatoria en el punto 3 (amiba descrito) en caso el cliente omita restituir los equipos prestados en comodato.

Santa Tecla, La Libertad,

Tel: 2310 - 8050, 7740 - 1333

info@servyquim.com, www.servyquim.com



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MDP-S003	08/01/2020	0.0	30 de 39



7. Servyquim se reserva el derecho de ceder sus derechos y transmitir sus obligaciones parcial o totalmente sin el previo ni escrito consentimiento del Cliente.
8. El Cliente se obliga a usar los Equipos únicamente para sus destinos específicos y según sus especificaciones, las que el Cliente declara conocer a cabalidad, debiendo cuidar de ellos y custodiarlos de manera diligente.
9. Servyquim tendrá acceso a las instalaciones del Cliente, durante días y horas razonables para dar mantenimiento y controlar el funcionamiento de los Equipos.
10. Servyquim no será responsable por la suspensión del servicio por motivos de caso fortuito o fuerza mayor, incluyendo huelgas, paros, caminos intransitables, accesos bloqueados, etc.
11. Los precios por los servicios o productos suministrados podrán ser incrementados por Servyquim en cualquier momento, pudiendo en este caso optar el cliente a dar por terminado el Acuerdo. El pago de una sola factura o cobro del incremento, se reputará como una aceptación plena y expresa del mismo por parte del Cliente.
12. Los Equipos que Servyquim entregue al Cliente en Comodato según este contrato, deberán estar y mantenerse en buen estado, sin manchas, aunque no exista la obligación de que sean equipos nuevos.
13. Ambas partes se someten a la jurisdicción de los tribunales y juzgados de la ciudad de Santa Tecla, La Libertad.

Santa Tecla, La Libertad,

Tel: 2310 - 8050, 7740 - 1333

info@servyquim.com, www.servyquim.com

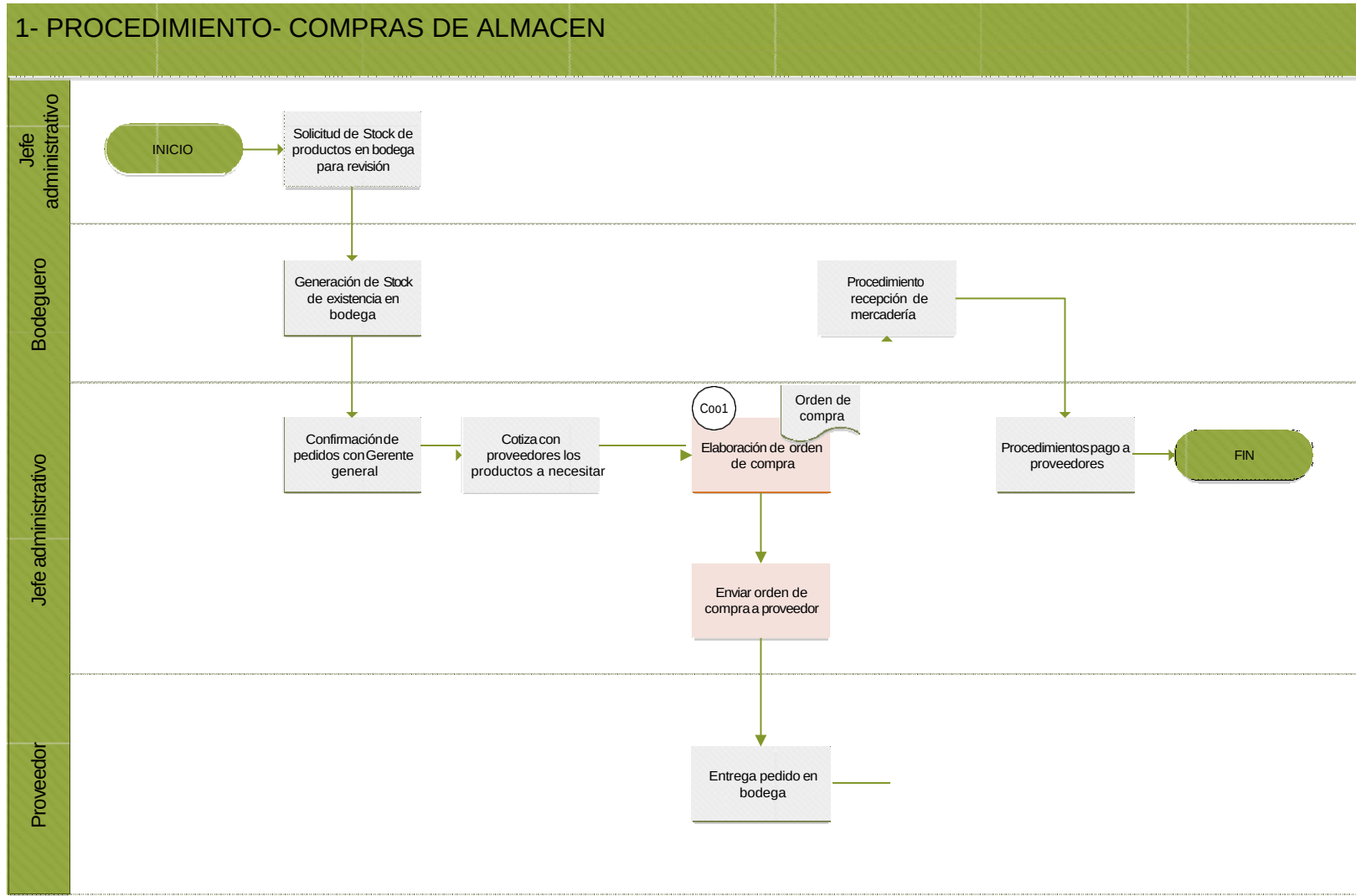


Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	31 de 39

X. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

Simbología		
	Símbolo	Descripción
Símbolo		Inicio o fin del proceso
		Actividad
		Decisión
		Controlclave
		Referencia a otro procedimiento
		Referencia al mismo procedimiento

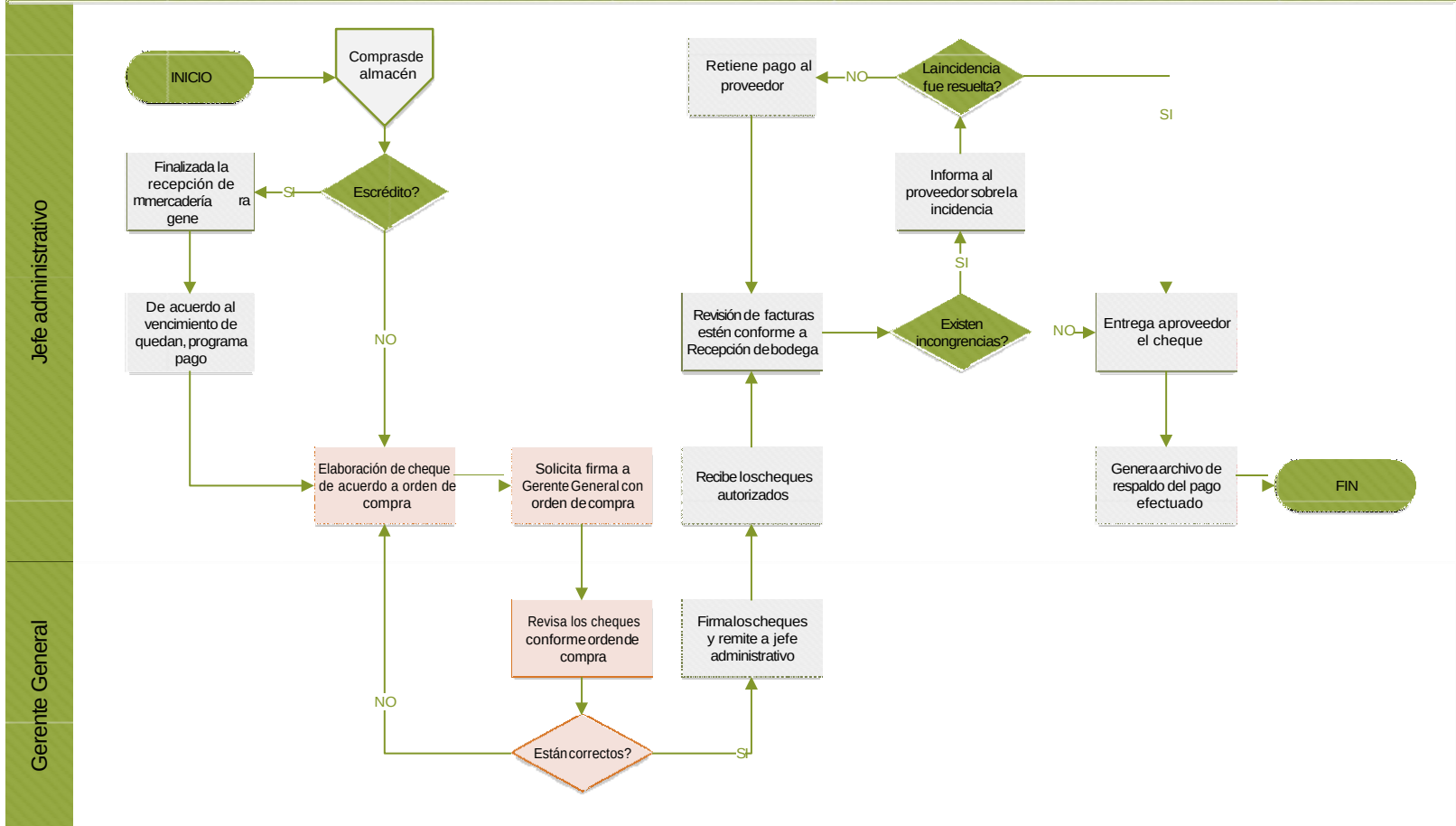
Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	32 de 39



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	33 de 39

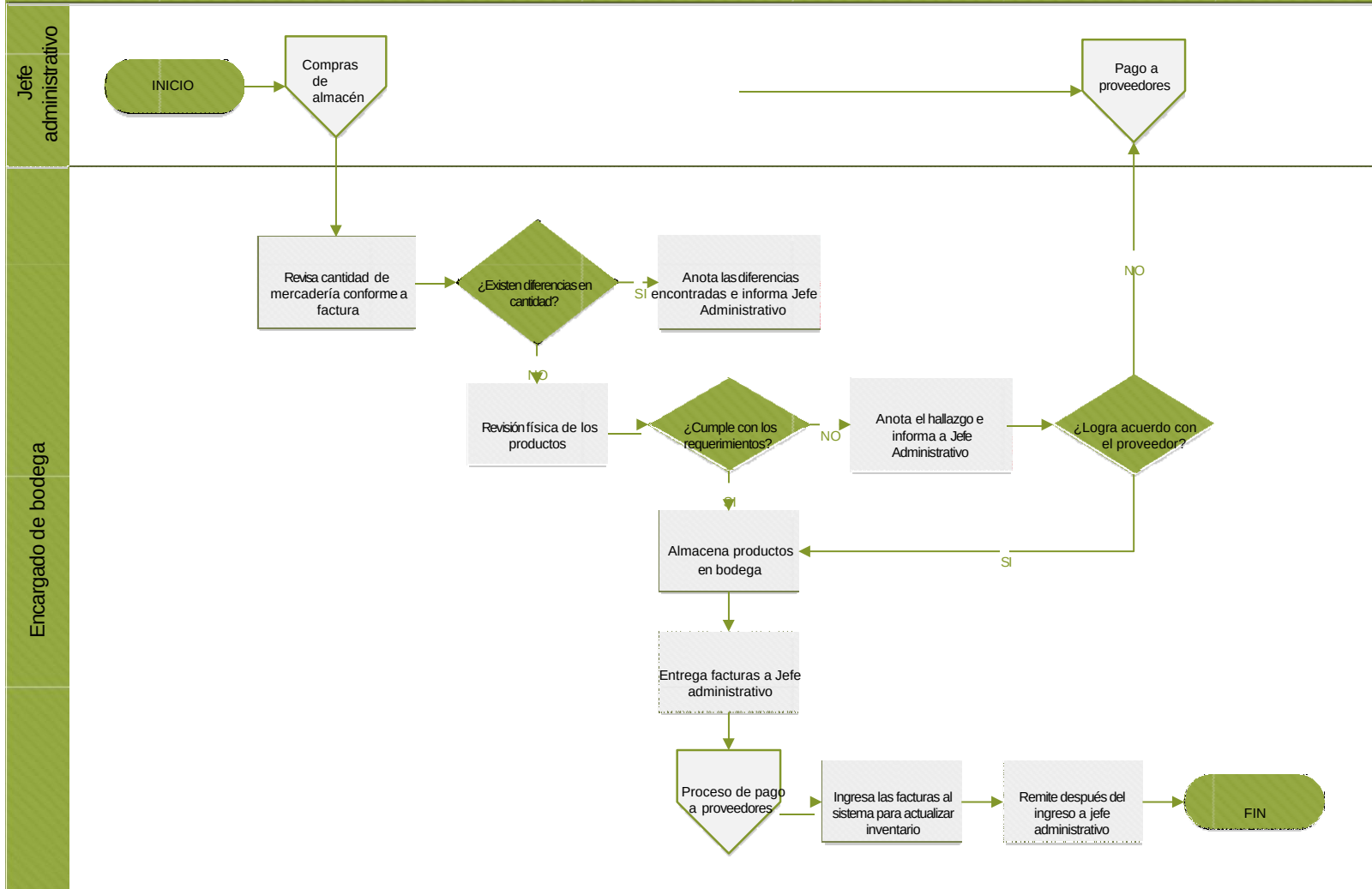
2- PROCEDIMIENTO- PAGO A PROVEEDORES



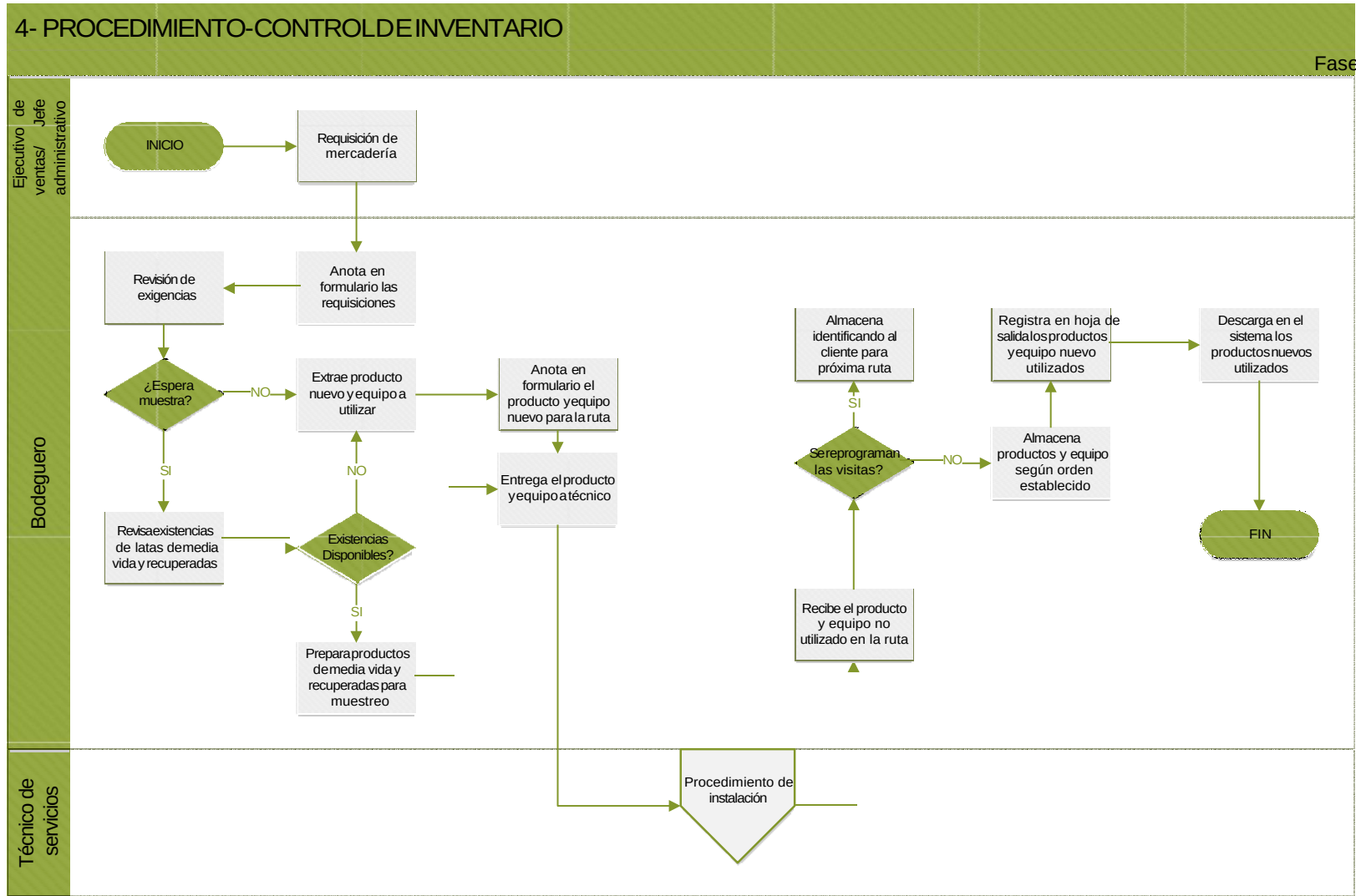
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	34 de 39

3- PROCEDIMIENTO- RECEPCIÓN DE MERCADERIA



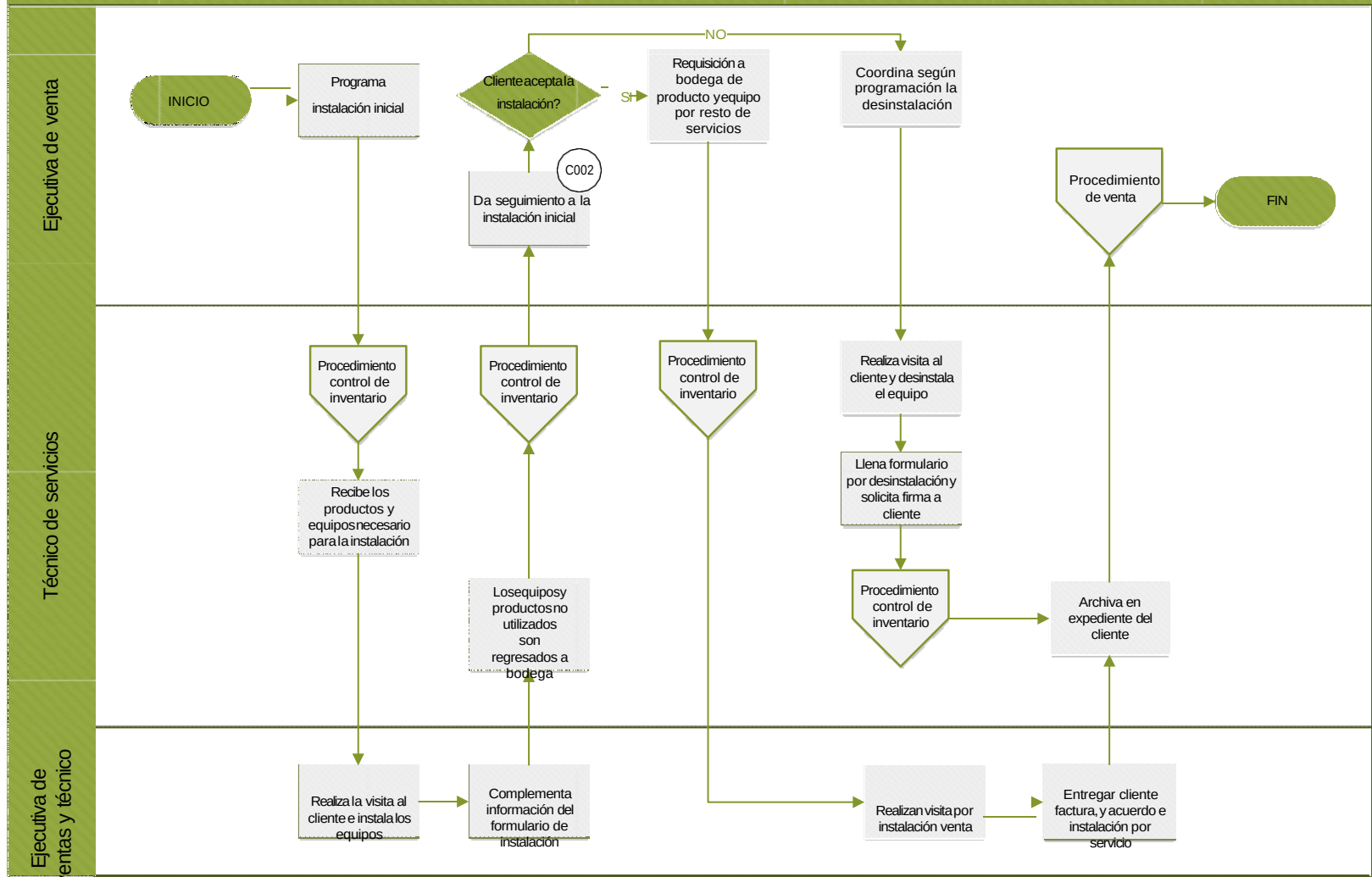
Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	35 de 39



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	36 de 39

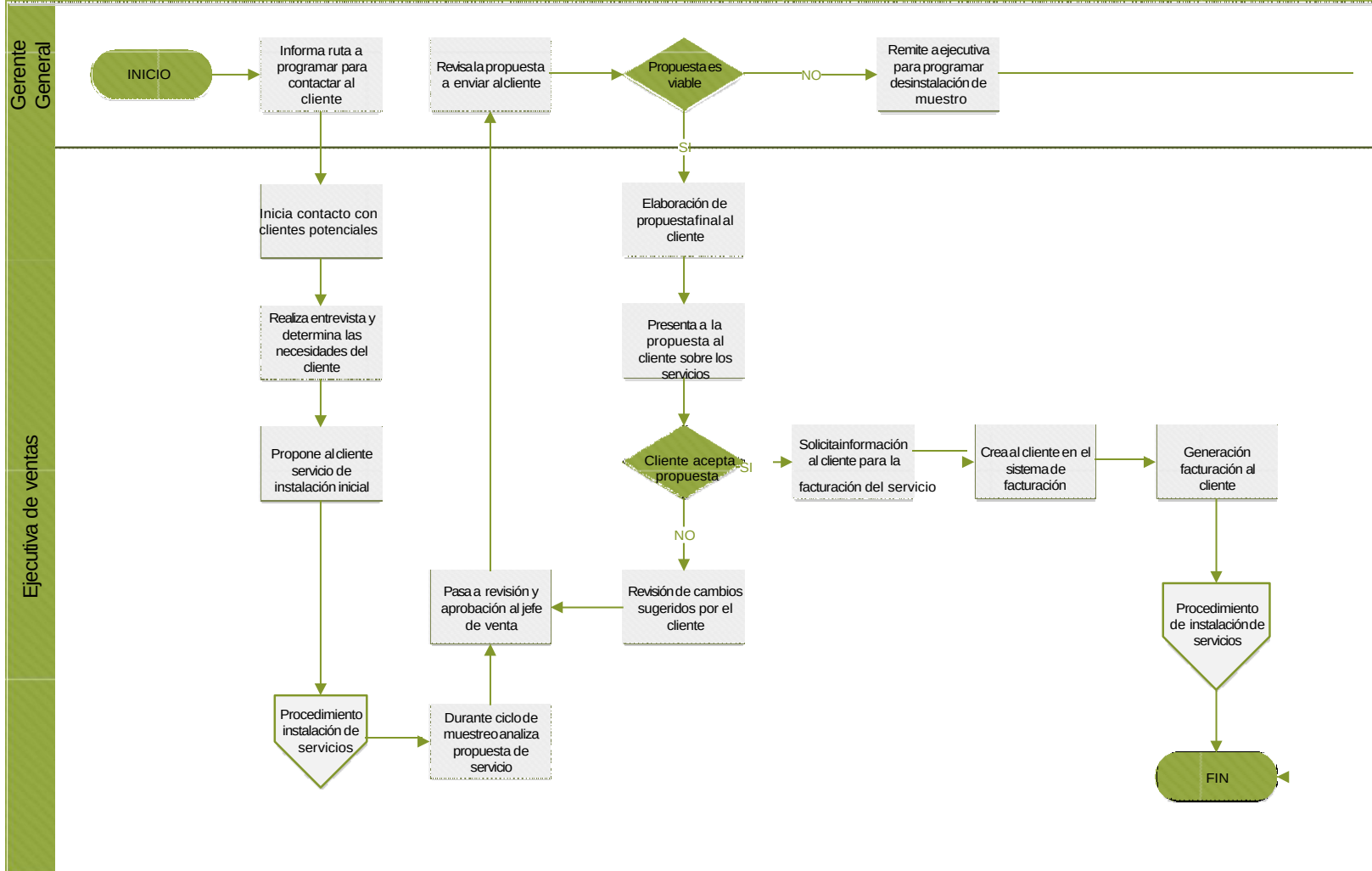
5- PROCEDIMIENTO- INSTALACIÓN DE SERVICIO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

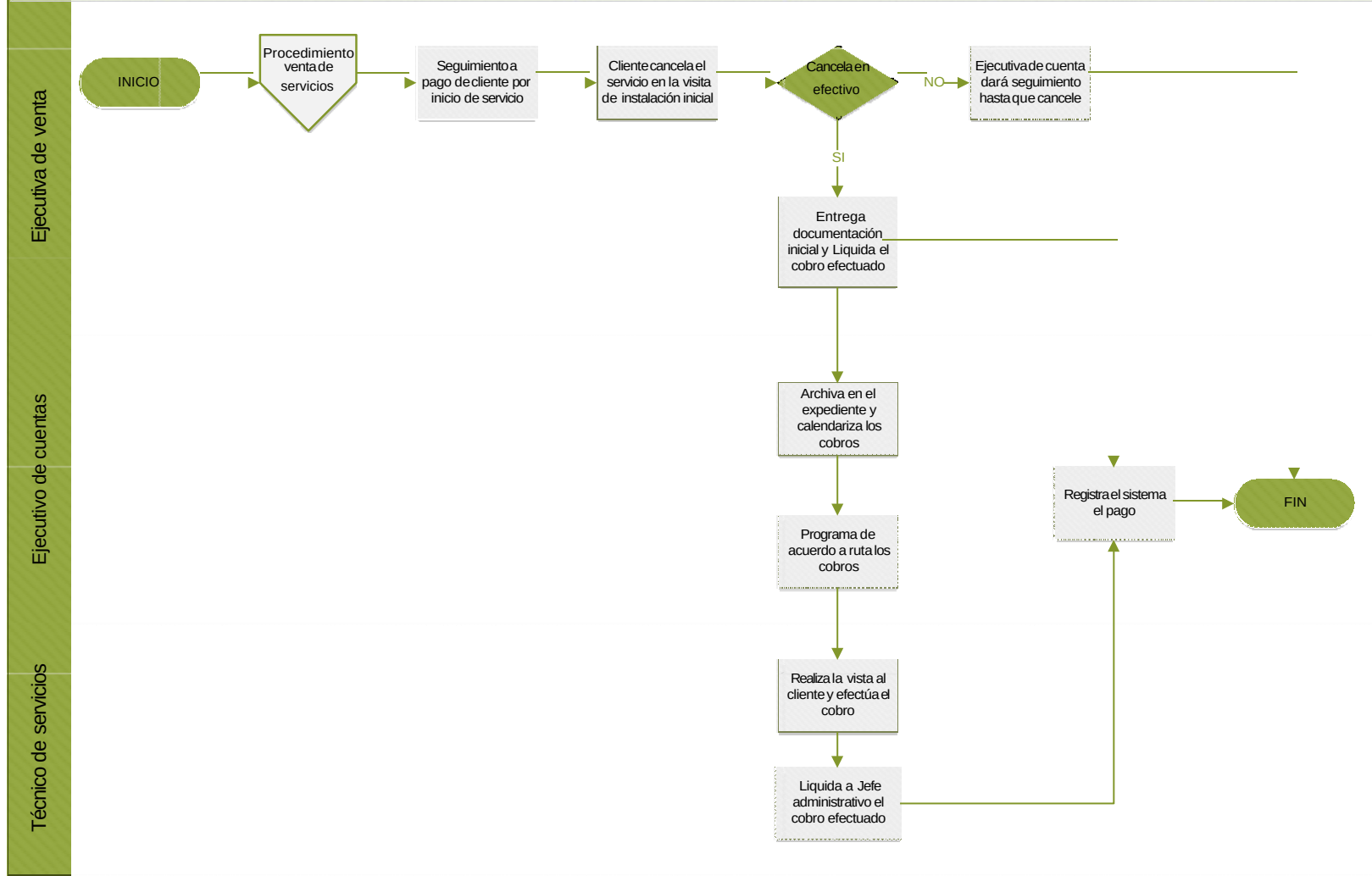
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	37 de 39

6- PROCEDIMIENTO- VENTA DE SERVICIOS



Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	38 de 39

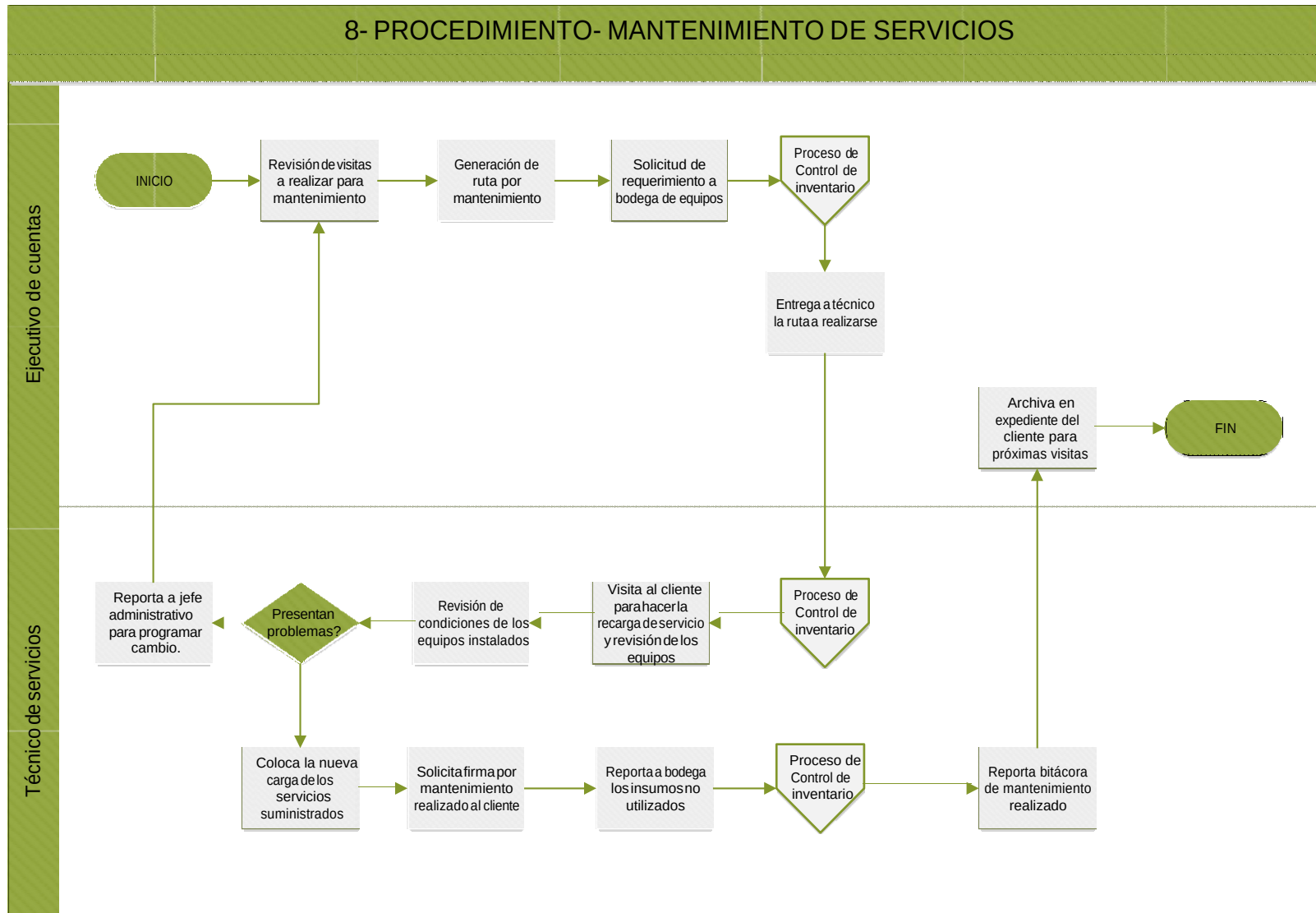
7- PROCEDIMIENTO-COBRO A CLIENTES



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MP-S001	DD/MM/AA	0.0	39 de 39

8- PROCEDIMIENTO- MANTENIMIENTO DE SERVICIOS



Anexo 5

Manual de Políticas de gestión del Talento
Humano

[illegible]

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	2 de 42

Índice

I. OBJETIVO	3
II. ALCANCE	3
III. NORMAS DE USO Y APLICACIÓN	4
IV. DEFINICIONES	5
V. RESPONSABILIDADES	8
VI. GENERALIDADES	8
VII. SELECCIÓN DE PERSONAL	9
VIII. DESARROLLO	13
IX. DESEMPEÑO	16
X. COMPENSACIONES	19
XI. POLITICAS OPERATIVAS	23
XII. ANEXOS	32

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	3 de 42

I. OBJETIVO

Consolidar los lineamientos que regulan la administración del talento humano, a fin de que el mismo alcance los objetivos con eficiencia y eficacia, tanto de cada unidad organizativa como de la organización.

II. ALCANCE

El presente manual de políticas de recursos humanos abarca a toda la organización. Desde la gerencia general hasta todo el personal operativo. La gerencia general, deberá asegurarse que se dé fiel cumplimiento a lo aquí estipulado y realizará todas las actividades que fueran necesarias, para realizar la difusión de las Políticas referente a la gestión del talento humano.

Así mismo el presente Manual será revisado cada dos años para revisiones pertinentes o cambios en la legislación actual vigente.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	4 de 42

III. NORMAS DE USO Y APLICACIÓN

- La administración del presente Manual de políticas para la gestión del talento humano es responsabilidad de la gerencia general, junto con las jefaturas, quienes velaran el pleno cumplimiento de este.
- El presente manual es una guía administrativa para gestionar eficientemente al talento humano de Servyquim. Queda a disposición de la jefatura administrativa el documento original, y las copias pertinentes para que puedan ser facilitadas a todos los interesados.
- El presente manual contiene políticas para la gestión del talento humano, las cuales podrán ser modificadas y actualizadas con la autorización de la gerencia general.
- Las jefaturas deberán de dominar y aplicar las políticas descritas en el presente manual, y consultarlo como tantas veces sea necesario.
- Es responsabilidad de la gerencia general con respecto al Manual de políticas para la gestión del talento humano:
 - a) Aplicarlo correctamente.
 - b) Mantenerlo actualizado.
 - c) Difundir su contenido.
 - d) Custodiar su seguridad.
 - e) Vigilar su estricto cumplimiento.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	5 de 42

IV. DEFINICIONES

Políticas: Conjunto de los procedimientos y medidas que se adoptan para dirigir los asuntos que afectan a la sociedad o tienen relación con ella. En el presente caso, que afectan específicamente la gestión dentro de la empresa y la consecución de los objetivos propuestos.

Gerencia General: Autoridad máxima dentro de la empresa SERVYQUIM, S.A.

Jefatura administrativa: Persona que coordina, supervisa y controla la ejecución de los procedimientos administrativos que rigen el funcionamiento interno de la empresa.

Colaborador: Persona que desempeña un cargo específico dentro de la empresa, asignado por la jefatura respectiva. Es interpretado dentro del presente manual también como talento humano.

Selección de personal: es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante.

Integración del personal: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso durante el período de desempeño inicial.

Formación de personal: es el proceso de estudio y aprendizaje continuo que busca la inserción y actualización laboral, con el objetivo de aumentar el

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	6 de 42

conocimiento y habilidades de los trabajadores, permitiendo el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo.

Promoción de personal: El fin que persigue es el de cubrir un puesto vacante de una categoría profesional superior, normalmente mediante el ascenso de una persona que ya forma parte de la empresa.

Evaluación del desempeño: es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Compensación: es la gratificación que los colaboradores reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Infracción laboral: son aquellas acciones u omisiones contrarias a las disposiciones legales, reglamentarias y cláusulas normativas de los convenios colectivos en materia laboral.

Sanción laboral: el empleador está facultado para sancionar al trabajador en aquellas conductas que por acción u omisión signifiquen faltas o incumplimientos en sus obligaciones laborales.

Suspensión laboral: es una sanción que está facultado de imponer el empleador para lograr un cambio de conducta del trabajador ante un

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	7 de 42

incumplimiento, por razones disciplinarias o fuerza mayor debidamente comprobadas.

Renuencia: es una decisión mediante la cual una persona se separa voluntariamente de su ámbito habitual de trabajo.

Despido: es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado.

Contrato de trabajo: es un acuerdo entre el trabajador y el empresario, en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios de forma voluntaria, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección del empresario, que se compromete al pago de una retribución.

Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	8 de 42

V. RESPONSABILIDADES

Responsabilidad	Responsable
Supervisión del cumplimiento del manual	Gerente General
Cumplimiento de manual	Jefe administrativo y personal operativo
Capacitación en el uso del manual	Jefe administrativo
Evaluar cumplimiento del manual	Jefe Administrativo
Revisión y cambios del manual	Gerente General
Actualización del manual	Gerente General

VI. GENERALIDADES

Para que Servyquim pueda desarrollarse en un mercado competitivo es necesario contar con la base primordial, la cual está compuesta por su talento humano. El presente documento contiene una serie de políticas que instruyen a los colaboradores en su diario vivir dentro del negocio. Constituye una guía para poder gestionar de manera óptima el talento humano y su desenvolvimiento.

Lineamientos a seguir para desarrollar el presente manual:

- A) Brindar los parámetros para ejercer una adecuada gestión del talento humano, estableciendo las obligaciones y derechos patronales y de los colaboradores.
- B) Definir los lineamientos que regirán el actuar del personal de la Servyquim, S.A. de C.V.
- C) Elevar la productividad del personal, a través de los diferentes procesos de la gestión del recurso humano, para promover la eficiencia y eficacia de las actividades.

Las políticas se deben implementar de manera razonada, cumpliendo con la legislación local y aplicando el sentido común.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	9 de 42

Dentro de las políticas en el presenta manual para la gestión del talento humano se contemplarán:

- A) Políticas para la selección de talento humano.
- B) Políticas para el desarrollo del talento humano.
- C) Políticas para el desempeño del talento humano.
- D) Políticas referentes a las compensaciones.
- E) Políticas operativas.

VII. SELECCIÓN DE PERSONAL

La garantía de poder alcanzar resultados óptimos para la empresa radica en contar con el talento humano comprometido con la cultura propia de la organización, llevarla y hacerla sentir ante los clientes. Es por ello que es un compromiso importante poder encontrar aquel talento que se adapte a las necesidades de Servyquim. Talento que al ser contratado se tendrá en cuenta sus habilidades para el puesto de trabajo, experiencia, y la adhesión a los principios de Servyquim. Que busca establecer una relación laboral a largo plazo con sus colaboradores.

7.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el primer paso del proceso de selección del personal, el cual se identifica y atrae a candidatos aptos para cubrir vacantes, buscando idoneidad para la plaza disponible. Las fuentes de reclutamiento que Servyquim, S.A. de C.V. podrá utilizar de acuerdo al perfil depuesto pueden ser:

- 7.1.1 Anuncio en periódicos, la cual podrá ser utilizada para reclutar candidatos aplazas técnicas y/o con especialización, para lo cual se tratará de que

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	10 de 42

los anuncios se coloquen en la sección de empleos, ya que la afluencia de candidatos es mucho mayor ese día.

- 7.1.2 Recomendaciones de personas de confianza para con cada uno de los colaboradores.
- 7.1.3 Publicación a través de redes sociales de Servyquim, S.A. de C.V.
- 7.1.4 Otros que se consideren oportunos y convenientes para la obtención de los candidatos idóneos a los puestos vacantes.

7.2 Selección.

La selección de la persona que ocupará una vacante, se llevará a cabo por medio de diferentes actividades que permitan elegir al candidato para la posición a contratar. Este proceso incluirá:

- 7.2.1 Revisión de currículum para determinar si cumplen con el perfil descrito en el manual de la organización, verificación de referencias laborales.
- 7.2.2 Entrevistas. La primera entrevista la realizará el jefe inmediato del puesto a contratar, de acuerdo a la guía de entrevista según (Anexo 1), para determinar si cumple con los requisitos mínimos, se evaluarán los conocimientos y experiencia del candidato. La segunda entrevista la realizará el gerente general de la empresa con la guía respectiva (Anexo 1).
- 7.2.3 Evaluaciones. Luego de recopilar los datos precedentes, la gerencia general y la jefatura inmediata de la plaza solicitada se reunirán para evaluar a los candidatos. Determinando si se requerirá pruebas adicionales para la contratación, contratarlo o descartar el perfil y continuar con la búsqueda.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	11 de 42

7.3 Contratación

La política de contratación de personal contempla los siguientes aspectos:

- 7.3.1 La persona contratada debe de cumplir con el perfil del cargo establecido para la vacante.
- 7.3.2 No se podrá contratar a una persona que no se haya sometido al proceso de selección.
- 7.3.3 Ningún candidato se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racional o étnico, condición social, religiosos o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato y alguna discapacidad. Así como también si estuviese en estado de embarazo si fuese mujer la que optara a una plaza disponible.
- 7.3.4 La persona contratada debe de guardar absoluta discreción con la información confidencial. Para ello el jefe administrativo elaborará un contrato de confidencialidad el cual, la persona contratada lo firmará (ANEXO 2).
- 7.3.5 La jefatura administrativa será la encargada de archivar el expediente personal del colaborador contratado. Así como la elaboración del contrato respectivo de trabajo (ANEXO 3). Solicitando para tal efecto la siguiente documentación: entrevista personal, currículum vitae y documentos que lo respalden, certificado de antecedentes penales, solvencia de la PNC, documento único de identidad (D.U.I), número de identificación tributaria (N.I.T.), carnet de afiliación ISSS, carnet de afiliación AFP, fotografía actualizada y cualquier otra información que se considere relevante.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	12 de 42

7.3.6 Toda persona contratada para realizar una función en la empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas.

7.4 Integración de nuevos colaboradores.

Toda persona contratada debe recibir un proceso de integración a efecto de familiarizarla con la empresa, con las funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse. La integración contempla el proceso de orientación donde se realiza la presentación de la empresa, del puesto de trabajo tanto físico como funcional (manuales de puestos) y el equipo de trabajo con el que se relacionará, así como el acompañamiento de mentores o tutores que serán asignados por la gerencia general.

7.5 Período de prueba.

Se establece un período de prueba que corresponde a los primeros treinta días (art. 28 código de trabajo) de trabajo, dicho lapso de tiempo servirá para comprobar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo para el cual ha sido contratado. En el caso del colaborador, este período le permite conocer las condiciones en las que va a desarrollar su trabajo. Será responsabilidad del jefe inmediato brindar notificación por escrito, cuando exista insatisfacción de las labores desempeñadas por el nuevo empleado, con el fin de dar por terminado el contrato sin responsabilidad para ninguna de las partes. El contrato de prestación de servicios incluirá esta cláusula para normar el período de prueba aquí establecido. Durante el período de prueba el empleado tiene los derechos y obligaciones que corresponden al puesto de trabajo como todos los colaboradores.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	13 de 42

VIII. DESARROLLO

Adquirir conocimientos, ampliar los ya existentes y actualizarlos. Conforman el pensar de Servyquim. Que busca el desarrollo constante en todos los niveles de sus colaboradores. La experiencia y la formación en el trabajo son los pilares fundamentales del aprendizaje, que hacen que los colaboradores puedan prosperar en sus puestos de trabajo, además que conllevan a una mejora continua.

8.1 Formación y/o capacitación.

Dentro de las acciones para desarrollar las políticas de formación y/o capacitación se efectuarán lo siguiente:

8.1.1 Servyquim, S.A. de C.V. brindará capacitación a sus empleados, para promover la actualización y el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad o en la aplicación de una nueva tecnología, a través de instituciones del estado o entidades especializadas, incrementando la productividad y mejorando las competencias del empleado.

La formación y / o capacitación servirá además para crear un clima de mejora de la calidad y satisfacción entre los empleados, fomentando una actitud positiva hacia su trabajo y hacia la empresa, minimizando esfuerzos y estimulando el espíritu de trabajo en equipo. Para ello se contará con un plan anual de capacitación.

8.1.2 Desarrollará la programación de capacitaciones, de acuerdo a las necesidades de formación detectadas por la gerencia general, jefes respectivos, a través de instituciones del estado o entidades especializadas, estas buscarán desarrollar las habilidades y aptitudes de los miembros de su personal en el campo de sus competencias, perseguir con ello, el logro de los objetivos de su puesto de trabajo. Las

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	14 de 42

necesidades de formación y / o capacitación no planteadas oportunamente tendrán una prioridad de atención inferior.

Los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones recibidas, deberán ser puestas en práctica en sus puestos de trabajo, y de acuerdo al tipo de capacitación y las necesidades existentes, podrán realizar actividades que lleven un efecto multiplicador hacia el interior de la entidad.

- 8.1.3 Todo el personal obligatoriamente debe recibir los eventos capacitación y desarrollo que le sean programados, asistiendo con puntualidad durante el desarrollo del evento, salvo caso fortuito o fuerza mayor. En casos en los que el empleado no pueda atender dicha capacitación, brindar la justificación respectiva para ser evaluada por la gerencia general o jefatura respectiva.
- 8.1.4 Los capacitadores e instructores pueden ser internos o externos a la institución, nacionales o extranjeros, siempre que estén calificados y preparados para los cursos que impartirán.
- 8.1.5 Los cursos de capacitación deben anunciarse a los participantes con anticipación, para que se preparen y al mismo tiempo lo tomen en restricción para hacer los ajustes necesarios en el tiempo que necesitan ausentes en sus labores, así fuera del caso. El horario impartido de las capacitaciones será en días y horas laborales.
- 8.1.6 Todo certificado o constancia de capacitación obtenida, deberá entregarse copia a la jefatura inmediata para agregar al expediente personal de cada colaborador.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	15 de 42

8.2 Promociones, ascensos e incrementos salariales.

Serán sujetos de promociones todos los colaboradores de Servyquim, S.A. de C.V. Las promociones se deben realizar de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- A) Tener un mínimo de doce meses en el puesto de trabajo.
- B) No haber sido sujetos de amonestaciones escritas durante los seis meses últimos a la propuesta de promoción.
- C) Para el caso de promociones debe cumplir con el perfil del puesto al cual se desea promover.
- D) Una promoción puede realizarse tanto para una plaza vacante como para una nueva plaza.

La gerencia general analizará y aprobará los incrementos de salario con base a las evaluaciones del desempeño, y al análisis de disponibilidad financiera de forma anual.

Todo trabajador tiene derecho a mejorar su situación dentro de la empresa. En este sentido, puede intentar promocionarse de cara a un ascenso profesional, a fin de acceder a un cargo superior con una mayor responsabilidad y remuneración salarial superior.

Una vez aprobada la promoción del colaborador se deberá proceder a la entrega de un manual descriptor de puesto y recibir un proceso de integración a la nueva posición con el fin de adaptarse a las nuevas funciones y/o responsabilidades.

Con respecto a la nueva remuneración salarial, esta será acorde a la estipulada en el manual de organización que determina el nivel salarial del puesto asignado con respecto a la promoción obtenida.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	16 de 42

IX. DESEMPEÑO

Ejecutar las labores diarias requiere un alto grado de compromiso individual y en equipo para alcanzar los objetivos propuestos. Poder determinar el impacto que causa el buen desarrollo de las actividades es fundamental para el seguimiento y evaluación del rumbo emprendido.

La medición del esfuerzo realizado se puede efectuar a través de diversas herramientas administrativas, como lo es la Evaluación del Desempeño. Cuyo objetivo primordial es conocer el rendimiento de cada colaborador en el área de trabajo correspondiente, con el fin de retener y compensar los buenos resultados.

9.1 Evaluación del desempeño.

Servyquim, S.A. de C.V. programará al menos una vez al año, una evaluación del rendimiento del colaborador (ANEXO 4), que servirá para:

- A) Evaluar el cumplimiento de las funciones del colaborador.
- B) Evaluar las actitudes
- C) Grado de pertenencia hacia la empresa.
- D) Identificar oportunidades de mejora.

La Evaluación del Desempeño de funciones a los colaboradores no significa revisión de salario, sin embargo, los resultados de las mismas, pueden ayudar para determinarlas próximas o futuras revisiones de salario o promociones.

El proceso de Evaluación del Desempeño, será diferente para jefaturas y colaboradores operativos.

Las Evaluaciones del Desempeño, deberán ser realizadas por el jefe inmediato del colaborador, quien archivará en el respectivo expediente, para

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	17 de 42

que al realizarse la siguiente Evaluación del Desempeño se tenga en cuenta las actuaciones del empleado durante el período inmediato anterior, y la evaluación sea lo más objetiva posible.

Como resultado de la evaluación del desempeño efectuada por los colaboradores, se determinarán diferentes aspectos que conllevarán a la toma de decisiones respecto a:

- A) RECONOCIMIENTOS: Encaminado a motivar y recompensar a las personas que tienen un desempeño sobresaliente.
- B) CAPACITACIONES: Orientada a detectar necesidades de capacitación que mejoran las áreas susceptibles de ser corregidas a través de ella, buscando perfeccionar las habilidades y las destrezas de los colaboradores con el fin de que se trasladen a su puesto de trabajo y este sea realizado de una manera efectiva.
- C) PROMOCIONES: Capaz de identificar en las personas evaluadas, las competencias para que puedan ser promovidas a otros cargos de mayor jerarquía y / o responsabilidad.
- D) AMBIENTE LABORAL: Detectar en el clima o ambiente laboral existente algunos problemas que afectan el desempeño institucional, con el fin de tomar acciones para que puedan ser corregidos o minimizados.
- E) APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL. Identificar necesidades de personal en las diferentes áreas de la organización.
- F) INCREMENTOS O NIVELACIONES SALARIALES: Promover aumentos de salarios dentro del rango de la plaza que ocupa el colaborador, en razón de los méritos obtenidos en la evaluación del desempeño, sujeto a la disponibilidad presupuestaria.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	18 de 42

9.2 Sesiones de seguimiento

Un proceso de evaluación no está completo sin una retroalimentación oportuna para los colaboradores. Es crucial que ellos conozcan los resultados obtenidos con el fin de elevar la motivación laboral, además les informará sobre las áreas a reforzar.

Para asegurar una sesión de retroalimentación asertiva, es primordial organizarla inmediatamente obtenidos los resultados y entregarlo a cada colaborador, estableciendo una reunión individual y una grupal para el caso del resultado como equipo.

9.2.1 Actividades motivacionales.

Servyquim, S.A. de C.V. desarrollará actividades motivacionales con el propósito de incentivar a los trabajadores de la institución para que tengan una actitud positiva hacia su trabajo y una identificación hacia la institución, creando un ambiente agradable que contribuya a que se sientan parte importante de la empresa. Deberá incluir actividades de integración e identificación, así como otras que sean de reconocimiento de la labor desempeñada. Debe elogiarse al personal que se haga acreedor de ello, estimulando los esfuerzos, creatividad e iniciativas voluntarias para que expresen sus opiniones a efecto de que se sientan importantes dentro de la empresa.

La gerencia general propondrá un monto para desarrollar estas actividades.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	19 de 42

X. COMPENSACIONES

Servyquim se centra en las remuneraciones fijas, remuneraciones variables, beneficios, el crecimiento y desarrollo personales, y el equilibrio entre la vida personal y laboral como elementos clave que definen la Compensación Total. A fin de fortalecer una cultura de alto desempeño. Y que refuerza el compromiso de Servyquim en ofrecer a cada persona la oportunidad de crecer, desarrollarse y contribuir.

10.1 Remuneraciones

La remuneración es uno de los elementos que permite a Servyquim, S.A. de C.V. atraer y retener el talento humano que necesita, y al colaborador satisfacer sus necesidades económicas.

Para determinar el nivel retributivo de cada una de las plazas, se tomará en cuenta la valuación de cada puesto de trabajo dentro de la organización, así como el mercado laboral e instituciones o empresas de similar actividad, y los recursos financieros disponibles para este rubro.

Todo colaborador iniciará con una remuneración de acuerdo a la política de contratación descrita en el presente Manual de Políticas, y podrá modificarse considerando el nivel de rendimiento o aportes que éste ha dado a la institución, medido a través de la evaluación del desempeño, el tiempo y la experiencia que ha tenido en el cargo, el nivel de conocimientos y habilidades relacionadas con el trabajo.

10.2 Horas extras.

Se entenderá por trabajo extraordinario, aquel que se realice fuera de las horas hábiles y durante las cuales los empleados de Servyquim, S.A. de C.V.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	20 de 42

por cualquiera de los sistemas de pago, desarrollen actividades específicas de interés institucional, encomendadas por el jefe inmediato.

El trabajo en horas extraordinarias se realizará cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

El trabajo efectuado en tiempo extraordinario deberá retribuirse en la siguiente forma:

- A) Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.
- B) Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.
- C) El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan. También podrá pactarse el trabajo de una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, con el objeto de que los trabajadores puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábados y domingo de cada semana.

10.3 Aguinaldo

Durante el mes de diciembre de cada año se otorgará según la ley un monto adicional al salario mensual en concepto de aguinaldo.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a la empresa, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	21 de 42

completado un año de servicios a la fecha indicada.

La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

10.4 Vacaciones

Después de un año de trabajo continuo en la empresa, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de veintiún días, divididos en tres períodos, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Los colaboradores de Servyquim, S.A. de C.V. gozarán de licencia a título de vacaciones durante tres periodos en el año:

- A) Siete días, durante la semana santa.
- B) Siete días, del uno al seis de agosto.
- C) Siete días, de veinticuatro de diciembre al treinta y uno de diciembre.

10.5 Asuetos

Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	22 de 42

Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

El día de asueto debe remunerarse con salario básico. Los trabajadores que de común acuerdo con el patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este.

10.6 Seguro social, AFP.

Todo el personal que labora para Servyquim, S.A. de C.V. deberá estar afiliado a una AFP y al ISSS obligatoriamente, para poder efectuar los descuentos respectivos según la ley en la planilla de sueldos, y proceder con el pago patronal a cada colaborador que labora en la empresa.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	23 de 42

XI. POLITICAS OPERATIVAS

El trabajar alrededor de un ambiente basado en la confianza, respeto mutuo y el dialogo, garantizan el buen vivir y poder mantener constantemente las relaciones individuales y colectivas positivas. Requisito fundamental en toda organización.

El poder contar con normas que rijan la convivencia de los colaboradores dentro de la empresa, busca más allá de castigar, el concientizar y reconocer la seriedad que distingue a Servyquim en el mercado. Y que es una empresa que busca el bienestar y buen comportamiento de todos sus colaboradores, para que las relaciones laborales sean perdurables en el tiempo.

11.1 Disciplina

Clasificación de las infracciones: Las infracciones por acción u omisión, se clasificarán en: leves, graves y muy graves.

A) Infracciones Leves:

- Proferir expresiones que irrespeten la dignidad o los derechos de cualquiera de las personas con las cuales se relacionen en función de sus cargos.
- No presentarse a la hora correspondiente o retirarse del trabajo sin permiso, hasta en cuatro ocasiones en un mismo mes.
- La realización de actos indecorosos en el lugar de trabajo.
- El retraso injustificado en la ejecución de tareas.
- La falta de atención oportuna y diligente a los clientes tanto externos como internos.
- La inasistencia a reuniones y otras actividades relacionadas al puesto de trabajo, a los cuales haya sido convocado en razón de su cargo o esté bajo su responsabilidad sin causa que lo justifique.
- La realización de actividades políticas, religiosas o comerciales durante la jornada de labores.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	24 de 42

B) Infracciones graves:

- Faltar el respeto a su jefe inmediato.
- Llegar en estado de ebriedad o bajo la influencia sustancias alucinógenas al desempeño de sus funciones en la institución.
- Faltar dos días seguidos sin justificación o tres días durante el mismo mes.
- El incumplimiento negligente o reiterado de las instrucciones que se le imparten, así como de las tareas que se le asignen.
- La inasistencia, asistencia sin aprovechamiento inadecuada participación a las actividades de inducción, capacitación o desarrollo para las que sean convocados.
- No presentarse a la hora correspondiente o retirarse de trabajo sin permiso.
- La negativa a ejecutar actividades o resolver asuntos, que le hayan sido encomendados.
- La reincidencia en actividades leves.
- No obedecer las instrucciones que reciban del jefe inmediato o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
- Por no desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- No guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieran conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la institución.
- No observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	25 de 42

- No conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni por la mala calidad o defectuosa fabricación.

C) Infracciones muy graves:

- La realización de actos de notoria inmoralidad, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Portar armas que pongan en riesgo el bienestar de los empleados.
- Las conductas que intencionalmente dañen la integridad de las personas o los bienes de Servyquim, S.A. de C.V o los pongan en grave riesgo.
- La comisión de cualquier delito durante el desempeño de sus funciones.
- Facilitar a terceros información confidencial relativa, sin contar con previa autorización de la gerencia general de Servyquim, S.A. de C.V.
- Por negligencia reiterada del trabajador.
- Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro de la institución o establecimiento; o fuera de estos, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores
- La reincidencia de faltas graves.
- Por la pérdida de la confianza del patrono en el trabajador, cuando este desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	26 de 42

- Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden en la institución o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores.
- Por desobedecer el trabajador al patrono o a sus representantes en forma manifiesta, y sin motivo justo y siempre que se traten de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores.

11.2 Sanciones

Las infracciones u omisiones anteriormente señaladas serán sancionadas sin perjuicio de las acciones penales o civiles a las que haya lugar, así:

- A) Infracciones leves, con amonestación verbal o escrita.
- B) Infracciones graves con una suspensión según código de trabajo e infracción cometida.
- C) Infracciones muy graves con destitución.

11.3 Forma de imponer las sanciones.

A) Amonestación verbal.

La amonestación verbal procede empleados comente faltas leves. En estos casos el jefe inmediato llamará en privado al colaborador, haciéndole las observaciones del caso y previniéndolo de las consecuencias legales de continuar con esa clase de conducta.

El jefe inmediato deberá elaborar la Acción de personal por la amonestación verbal, y será remitida a gerencia general para que sea anexada al expediente. Si el colaborador no firma la Acción se dejará constancia en la misma, para lo cual se establecerá un testigo que dé constancia de ellos y que firmará la misma.

B) Amonestación escrita.

Esta será impuesta por el jefe de la unidad a la que pertenezca el colaborador y la comunicará a éste por medio de la Acción de

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	27 de 42

Personal, indicando la infracción cometida señalando que es amonestación escrita. El jefe inmediato remitirá el formulario de Acción de Personal (ANEXO 5) a gerencia general, para que sea anexada al expediente.

11.4 Suspensión sin goce de sueldo.

El jefe inmediato, al tener conocimiento de alguna infracción grave cometida por el empleado subordinado, levantará acta de Amonestación (ANEXO 5) la cual deberá firmar el colaborador y en la cual se dejará constancia de la infracción cometida e informará a gerencia general, para que se establezcan los días de sanción que se le impondrán como disciplina, los cuales se determinarán dependiendo del impacto en la gestión que tenga la infracción cometida. El acta se archivará al expediente.

11.5 Despido.

En casos de infracción muy grave, la gerencia general, procederá a gestionar legalmente el proceso de despido, expresando las razones que tuviere para hacerlo, los hechos en que se fundamenta, proponiendo su prueba.

Se enviará copia empleado infractor y transcurrido tres días hábiles si no contestare, se presumirán ciertas las razones expuestas y se pronunciará la sentencia que corresponda sin más trámite ni diligencia. En casos de despido, el colaborador infractor deberá efectuar entrega de los bienes que tenía bajo su responsabilidad en coordinación con la jefatura inmediata.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	28 de 42

11.6 Renuncia

El contrato de trabajo termina por mutuo consentimiento de las partes, o por renuncia del trabajador, siempre que consten por escrito.

Si el colaborador tuviese dos años o más consecutivos prestando sus servicios a la empresa y desea ampararse en la LEY REGULADORA DE LA PRESTACIONECONOMICA POR RENUNCIA VOLUNTARIA, debe de presentar por escrito el documento de renuncia proporcionado por el Ministerio de Trabajo como mínimo 15 días antes de la fecha de su retiro, y un mes antes si su cargo es correspondiente a una de las jefaturas.

Antes de su retiro de la institución, debe hacer entrega de su cargo y los bienes que la institución le haya asignado en función de su cargo, a su jefe inmediato superior.

Si el cargo que desempeña, es de responsabilidad y/o manejo de bienes, debe recibirle su jefe inmediato superior, levantando un acta de entrega que debe ser firmada por el colaborador y el jefe inmediato.

11.7 Rotación de colaboradores.

La empresa podrá establecer en forma sistemática la rotación de los servidores con tareas o funciones afines, con el propósito de ampliar los conocimientos y disminuir errores.

La rotación de personal se puede llevar a cabo cuando la naturaleza de las funciones, las disposiciones jurídicas y técnicas lo permitan.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	29 de 42

11.8 Permisos y licencias.

Los empleados de Servyquim, S.A. de C.V. tendrán derecho a los permisos y licencias que dicta código de trabajo.

Se podrán conceder permisos para ausentarse de la oficina para cursar estudios superiores universitarios, hasta por dos horas diarias, siempre y cuando sean estudiantes de cualesquiera facultades de las universidades, y presenten constancia de matrícula con el horario de clases firmado y sellado. También se podrá conceder permisos para atender citatorios de juez de conformidad a los artículos 313 del Código Penal y Art. 152 de la Ley de procedimientos penales.

Las licencias serán concedidas con goce de sueldo por enfermedad, enfermedad gravísima de parientes cercanos, hasta por el tiempo máximo establecido en el código de trabajo.

Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él.

El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, dieciséis semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y, además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar al trabajador, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	30 de 42

11.9 Asistencia del personal.

La gerencia general se encargará de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de asistencias y permisos, y cada jefatura deberá de verificar la permanencia de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Servyquim, S.A. de C.V., a través de la Gerencia General establecerá el horario de trabajo de los empleados de la institución. Todos los empleados deberán registrar sus entradas y salidas a las instalaciones de Servyquim, S.A. de C.V.

A los empleados se les concederán diez minutos de tolerancia diarios después de la hora oficial de entrada, sin aplicar descuento, con un máximo de cuarenta minutos mensuales. El excedente del tiempo se tomará como impuntualidad sujeta a los descuentos respectivos, salvo que esté documentado con el respectivo permiso.

El empleado que de manera imprevista y con causa justificada le sea imposible presentarse a sus labores, dará aviso a su jefe inmediato telefónicamente en el transcurso del día, y presentará el permiso por escrito, con el visto bueno del jefe inmediato posteriormente.

En casos de ausencia de los colaboradores por motivos de enfermedad, deberán presentar o enviar la solicitud de permiso anexando el certificado de la incapacidad cuando corresponda.

Cuando la incapacidad sea mayor a tres días y ésta haya sido extendida por médico particular deberá gestionar en la Unidad Médica del ISSS la incapacidad particular en el formulario que genera subsidio.

Para garantizar el cumplimiento de las horas trabajadas en las instalaciones de, Servyquim, S.A. de C.V. se llevará un registro diario

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	31 de 42

(ANEXO 6), que podrá ser manual o automatizado, para la marcación del control de asistencia del personal.

11.10 Uniformes

Servyquim, S.A. de C.V. proporcionará camisas de uniforme al personal con el propósito de mantener una buena imagen de la institución y asegurar la buena presentación de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

El uso del uniforme es obligatorio durante la jornada laboral todos los días de la semana.

La empresa pagará el costo del uniforme, siendo responsabilidad del empleado asegurar una presentación óptima de su uniforme.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	32 de 42

XII. ANEXOS

ANEXO 1- FORMATO ENTREVISTA

		FORMATO DE ENTREVISTA	
FECHA: _____ NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____			
I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____ CARGO QUE SOLICITA: _____ CON QUIEN VIVE: _____ QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR: _____			
II. INFORMACIÓN LABORAL			
EMPRESA DONDE HALABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO
HA TENIDO PERSONAL A CARGO? SI ___ NO ___ CUANTAS PERSONAS? _____		TIEMPO DE DESEMPLEO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
¿CONOCE LA EMPRESA?, ¿QUE INFORMACIÓN TIENE DE ELLA?			
¿POR QUÉ CREE QUE CALIFICA PARA EL CARGO?			
¿CUÁLES SON SUS MAYORES FORTALEZAS?			
¿QUÉ ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR?			
¿CÓMO SE VISUALIZA EN UN AÑO ? ¿QUE PROYECTOS TIENE?			
CUÁL ES SU ESTADO DE SALUD ACTUAL ?			

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	33 de 42

IV. FACTORES							
1. APARIENCIA PERSONAL							
MALA DESCUIDADA		ALGO DESCUIDADA EN EL VESTIR Y EN APARIENCIA GENERAL		EN GENERAL LIMPIO Y DE BUENA APARIENCIA		MUY CUIDADOSO EN SU ASPECTO, VESTIDO O PERSONA	IMPECABLE EN EL VESTIR, PERSONA ELEGANTE
2.. FORMA DE EXPRESIÓN							
CONFUSO NO SE EXPLICA BIEN		EXPRESIÓN POBRE, ALGO DISPERSO EN SUS EXPLICACIONES		SE DA A ENTENDER SIN GRAN FLUIDEZ		BUENA EXPRESIÓN LOGICA, CLARA, HABLA CON FLUIDEZ	HABILIDAD PARA EXPRESARSE, DINÁMICO CONVINCENTE
3. EDUCACIÓN							
FALTA DE ENTRENAMIENTO BÁSICO PARA EL PUESTO		NO POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA, PUEDE MEJORARLA DENTRO DE LA EMPRESA		POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA PARA EL PUESTO		POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ESTA MEJORANDOLOS CON MÁS ESTUDIO	CONOCIMIENTOS EXCEPCIONALES PARA EL PUESTO
4. INTERES OCUPACIONAL							
NO TIENE NINGUNO PUEDE TRABAJAR EN CUALQUIER COSA		TIENE POCO INTERES POR DETERMINADA ACTIVIDAD		DESEA TRABAJAR EN UN PUESTO PROPIO DE SU EXPERIENCIA		HACE HINCAPIE POR COLOCARSE DENTRO DE SUS CONOCIMIENTOS	DEFINE CLARAMENTE LO QUE PREFIERE DE ACUERDO A SU ESPECIALIDAD
5. EXPERIENCIA							
NO TIENE NINGUNA NO HA TRABAJADO		TIENE EXPERIENCIA MÍNIMA, CASI NULA		TIENE CIERTA EXPERIENCIA, NO ESPECIFICA HA DESEMPEÑADO DISTINTOS TRABAJOS		SE HA DEDICADO A UN MISMO TRABAJO, LO CONOCE BIEN	ES UN VERDADERO ESPECIALISTA
6. ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES							
CAMBIOS CONSTANTES DE TRABAJO SIN MOTIVO APARENTE		CAMBIO VARIAS VECES DE EMPLEO, DEJANDOSE LLEVAR POR OFERTAS INSEGURAS		HA CAMBIADO PARA MEJORAR		NO CAMBIA DE EMPLEO SIN MOTIVO, PERMANENCIA PROMEDIO 2 AÑOS	HA CAMBIADO POR BENEFICIO ECONÓMICO Y DESARROLLO, PERMANENCIA 3 AÑOS
7. ACTITUD EN ENTREVISTA							
RETRAIDO, ASOCIAL		UN POCO TIMIDO Y RESERVADO		PROPORCIONA DATOS NECESARIOS PERO NO EXCESIVO		AMISTOSO, FACILIDAD PARA ESTABLECER AMISTAD	SOCIABLE, TRATA A NUEVOS CONOCIDOS COMO SI FUERA VIEJOS AMIGOS
8. POTENCIAL							
BAJO, ES SUMISO Y NO SE ESFUERZA		REGULAR, DESEA PROGRESAR SIN HACER MUCHO ESFUERZO		BUENO QUIERE PROGRESAR Y SE ESFUERZA, NECESITA ENTRENAMIENTO		SUPERIOR, FUERTES ASPIRACIONES PARA TODO SU DESEMPEÑO	EXCELENTE, BUSCA AUTOREALIZARSE, SUPERACIÓN CONSTANTE.
ASPIRACIÓN SALARIAL:							
OBSERVACIONES							
CONCEPTO FINAL: SE ADAPTA AL PERFIL ☐ NO SE ADAPTA AL PERFIL ☐ Firma del Entrevistado r 1 Firma del Entrevistado r 2							

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	34 de 42

ANEXO 2. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD
DEL EMPLEADO (anexo 2)



En la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad, a las _____ horas y _____ minutos, del día ____ de _____ él(la) señor(a) _____, de _____ años de edad, _____, del domicilio de _____, departamento de _____, con Documento Único de Identidad número: _____, trabaja para la empresa **SERVYQUIM, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE**, que se abrevia **SERVYQUIM, S.A. DE C.V.** del domicilio de la ciudad de San Tecla, con Número de Identificación Tributaria: _____ o, en las Oficinas Administrativas, ubicadas en Sexta calle poniente número uno guion uno A, departamento de La Libertad, desempeñando el cargo de _____ y como consecuencia del cargo desempeñado tiene acceso a información confidencial de la empresa, y por razón de su profesión se encuentra obligado a no revelar, divulgar o difundir, facilitar, transmitir, bajo cualquier forma, a ninguna persona natural o jurídica, sea esta pública o privada, y a no utilizar para su propio beneficio o para beneficio de cualquier otra persona natural o jurídica, pública o privada, toda la información relacionada con el ejercicio de su cargo, funciones, proceso de fabricación, comercialización y/o distribución que por razón de su cargo tuvo conocimiento, así como también las políticas y/o cualquier otra información vinculada con sus funciones y/o el giro comercial de la sociedad, por lo que estando entendido de la anterior situación por medio de la presente acta me comprometo a guardar la confidencialidad y privacidad a que se refieren tanto el artículo Treinta y Uno ordinal cuarto del Código de Trabajo, y los artículos Ciento Ochenta y Siete, Doscientos Treinta y Doscientos Treinta y Uno todos del Código Penal, bajo las siguientes condiciones; I) **CONFIDENCIALIDAD**. Me obligo en forma irrevocable ante la sociedad **SERVYQUIM. S.A. DE C.V.** a no revelar, divulgar o difundir, facilitar, transmitir, bajo cualquier forma, a ninguna persona natural o jurídica, sea esta pública o privada, y a no utilizar para su propio beneficio o para

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	35 de 42

beneficio de cualquier otra persona natural o jurídica, pública o privada, toda la información relacionada con el ejercicio de su cargo, funciones, proceso de fabricación, comercialización y/o distribución que por razón de su cargo tuvo conocimiento, así como también las políticas y/o cualquier otra información vinculada con mis funciones y/o el giro comercial de la sociedad, conforme a lo establecido a las disposiciones legales arriba mencionadas. El (La) compareciente me manifiesta que asume las responsabilidades penales que implica la violación a la confidencialidad pactada en la presente cláusula. Me continua manifestando el compareciente que conoce que la violación o el incumplimiento de la obligación de confidencialidad, así como la falsedad de la información que pudiere brindar a terceros, podrá dejarlo incluso en los delitos de Revelación de Secreto Profesional tipificado y sancionado en el Artículo ciento ochenta y siete; Infidelidad Comercial, tipificado y sancionado en el artículo doscientos treinta y en el delito de Revelación o Divulgación de Secreto Industrial, tipificado y sancionado en el artículo doscientos treinta y uno, todos del Código Penal, y si el compareciente realizare alguna de las conductas antes descritas, es de su conocimiento que esto tendría como consecuencia, que la sociedad tiene a salvo su derecho de presentar la denuncia penal correspondiente y constituirse en parte querellante, asimismo a requerir el resarcimiento económico de los daños ocasionados y/o el perjuicio sufrido conforme el artículo ciento quince del Código Penal y artículo cuarenta y tres del Código Procesal Penal. Así se expresó el(la) compareciente, a quien expliqué los efectos legales de esta Acta Notarial que consta de una hoja útiles. - Y leída que la hube íntegramente en un solo acto ininterrumpido, ratifica su contenido y firmamos. - DOY FE. -

Empleado

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	36 de 42

ANEXO 3. CONTRATO DE TRABAJO



NOSOTROS: _____, de _____ años de edad, _____, del domicilio de _____, portador de mi Documento Único de Identidad número _____, que en adelante se denominará "el patrono"; y _____, de _____ años de edad, _____, de nacionalidad _____, del domicilio de _____, con Documento Único de Identidad número _____; que en adelante me denominaré "el trabajador"; por medio de la presente convenimos en celebrar el presente CONTRATO DE TRABAJO, sujeto a las estipulaciones siguientes: a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO: El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____, además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo, si lo hubiere y el reglamento interno de trabajo; b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DEL SERVICIO: El presente contrato se celebra por tiempo indefinido a partir del día _____ de _____ del corriente año; c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS: El lugar de prestación de servicios será donde el Patrono estime conveniente, por la naturaleza del Trabajo, las oficinas principales serán en _____, de esta ciudad; d) HORARIO DE TRABAJO: El horario será de cuarenta y cuatro horas semanales; e) EL SALARIO, FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO: El Salario que recibirá el trabajador por sus servicios será de _____ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, en concepto de sueldo mensual, el pago se hará quincenalmente en DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, en las oficinas de _____; f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES: El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales necesarios para un buen desarrollo de su trabajo, que se entregan en perfecto estado y deben ser devueltas así por el trabajador cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos; h) En el presente contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes por el reglamento interno y por el o los contratos colectivos de trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre. I) Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente contrato.- En fe de lo cual firmamos, en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ del año dos mil ____.- f. _____ f. _____

En la ciudad de San Salvador, a las _____ horas del día _____ de _____ del año dos mil ____.-
Ante mí, _____, Notario de este domicilio, comparecen: por una de las partes el señor _____, de _____ años de edad, _____, del domicilio de _____; a quien conozco, portador de su Documento Único de Identidad número _____, que en adelante se denominará "el patrono"; y _____, de treinta y cinco años de edad, _____, de nacionalidad _____, del domicilio de _____; a quien hoy conozco e identifico por medio de su Documento Único de Identidad número _____; que en adelante se denominará "el trabajador"; y ME DICEN: Que reconocen como suyas las firmas que en su orden se leen " _____ " y " _____ ", que han sido puestas al pie del anterior documento por medio del cual los comparecientes celebran un CONTRATO DE TRABAJO, el cual se regirá por las siguientes cláusulas: a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO: El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____, además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo, si lo hubiere y el reglamento interno de trabajo; b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DEL SERVICIO: El presente contrato se celebra por tiempo indefinido a partir del día _____ de _____ del corriente año; c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS: El lugar de prestación de servicios será donde el Patrono estime conveniente, por la naturaleza del Trabajo, las oficinas principales serán en _____, de esta ciudad; d) HORARIO DE TRABAJO: El horario será de cuarenta y cuatro horas semanales; e) EL SALARIO, FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO: El Salario que recibirá el trabajador por sus servicios será de _____ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, en concepto de sueldo mensual, el pago se hará quincenalmente en

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	37 de 42

DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, en las oficinas de _____; f)
HERRAMIENTAS Y MATERIALES: El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales necesarios para un buen desarrollo de su trabajo, que se entregan en perfecto estado y deben ser devueltas así por el trabajador cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos; h) En el presente contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes por el reglamento interno y por el o los contratos colectivos de trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre. I) Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente contrato.- Y yo la Notario doy fe de que las firmas anteriormente relacionadas son AUTENTICAS por haber sido puestas a mi presencia, de su puño y letra, por los otorgantes, quienes manifiestan que reconocen todos los demás conceptos vertidos en el anterior documento que hoy se legaliza .- Así se expresaron los comparecientes a quienes expliqué los efectos legales de esta acta notarial que consta de tres folios útiles; y leído que les hube íntegramente todo lo escrito en un solo acto sin interrupción, ratifican su contenido y firmamos.- DOY FE.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	38 de 42

ANEXO 4 – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



UNIDAD/DPTO. _____ ÁREA/SERV _____

EVALUADO _____

PUESTO _____ FECHA DE INGRESO _____

EVALUADOR _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una **X** el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 ---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	39 de 42

- En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
- Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
- No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
- La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recibido el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	40 de 42

Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (director, Jefe de Departamento, o Jefe de Unidad Administrativa)

Comentarios

MANUAL DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código	Vigencia a partir de:	Versión	Página
MPGTH-S004	08/01/2020	0.0	41 de 42

ANEXO 5- FORMATO CARTA DE AMONESTACIÓN



CARTA DE AMONESTACIÓN

En el departamento de La libertad el ____ de ____ de ____

Sr(a)._____(colaborador) de la empresa SERVYQUIM, S.A. DE C.V. En ejercicio de sus facultades de dirección gerencia, ha decidido amonestarlo por escrito en virtud del siguiente hecho

Este hecho constituye para la empresa una falta: LEVE _____ GRAVE _____ MUY GRAVE _____

faltando a las normas laborales descritas según el Manual de políticas para la gestión del talento humano ya establecido. Por lo tanto, se le advierte la no tolerancia de dicho comportamiento y se sancionará de acuerdo a la gravedad de la falta descrita en la presente amonestación.

Sin otro particular que manifestarle, con el ruego que firme el duplicado se despide atentamente.

Recibí la presente

Por la empresa.

ANEXO 6 – FORMATO CONTROL DE ASISTENCIA

[illegible]

Anexo 6

Informe de seguimiento



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de equipo consultor a empresario

Fecha: 18/09/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Néstor y Nojan Sánchez Herrera

Manuel Arturo Molina Correas

Diana María Aguado de Reyes

Ieydi Verónica Domínguez

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación del equipo consultor al
empresario

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado







Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Reunión de diagnóstico (primera reunión)

Fecha: 23 / 09 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Flavio Antonio Melina Torres

Leydi Verónica Domínguez

Ricardo Jairo Sánchez Romero

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevista para conocer los antecedentes de las
ciencias: Dirección Estratégica y Dirección y liderazgo

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado







Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Segunda reunión para evaluación de diagnóstico

Fecha: 02/10/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Flanquei Arlindo Molina Goveas

Moisés Shijín Sánchez Herrera

Diana María Quijada de Reyes

Ledy Verónica Domínguez

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó la segunda reunión para determinar el
diagnóstico, abordando las áreas de análisis del mercado
y mercados y ventas.

Firma del Empresario

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita al campus

Fecha: 07/10/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Néstor Jairo Sánchez Herrera

Manuel Arturo Molina Torres

Leydi Verónica Domínguez

Diana María Quijada de Rojas

Breve descripción de la actividad realizada:

Comprobación de entrevista para el llenado de herramienta para la realización de diagnóstico.

Completando las áreas de Producción y operaciones, Gestión ambiental, estructura organizacional y gestión de información.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: visita al Empresario

Fecha: 9/10/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellido:

Firma

Andrés Muñoz Sánchez Herrera

Manuel Andrés Molina Cereas

Leydi Verónica Domínguez

Diana María Guayada de Rojas

Breve descripción de la actividad realizada:

Proceso de diagnóstico de los años Quince y Veinte,
gestión de calidad y innovación tecnológica.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de acción clave de éxito.

Fecha: 25/10/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

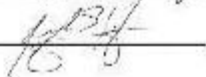
Firma

Manuel Arlindo Molina Cortez

Leydi Verónica Domínguez

Néstor Jairo Sánchez Herrera





Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación al empresario el diagnóstico para la elección
de la acción clave de éxito.

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado







Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Realizar Plan de trabajo ACE

Fecha: 11 / 11 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Alonso Jairo Sánchez Mora

Diana María Quijada de Reyes

Namuel Artundo Molina Correa

Jeyda Verónica Domínguez

Breve descripción de la actividad realizada:

Explicación del plan de trabajo de la ACE para
su implementación

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado









Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Desarrollo Plan de venta y buen de clientes estratégicos

Fecha: 2011/17

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Ricardo Julio Sánchez Herrera

Ledy Varónica Domínguez

[Firma]
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

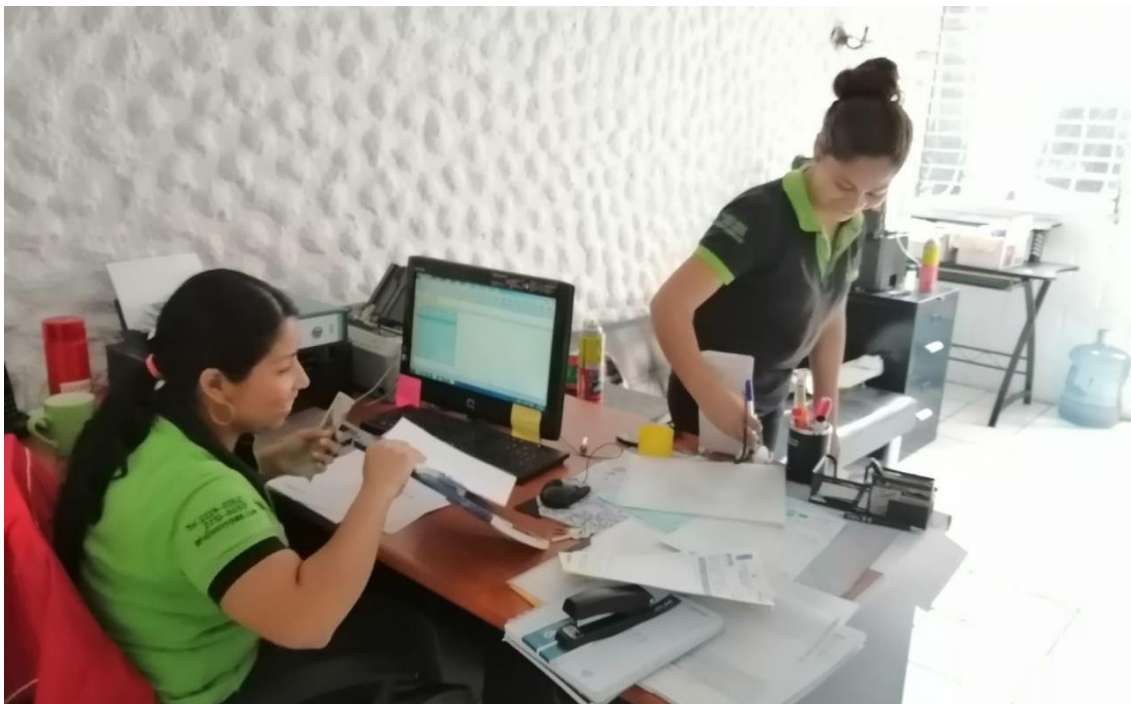
brindar información relacionada al proceso de
venta de productos de nuestra información
sobre el buen de clientes estratégicos.

Firma del Empresario:

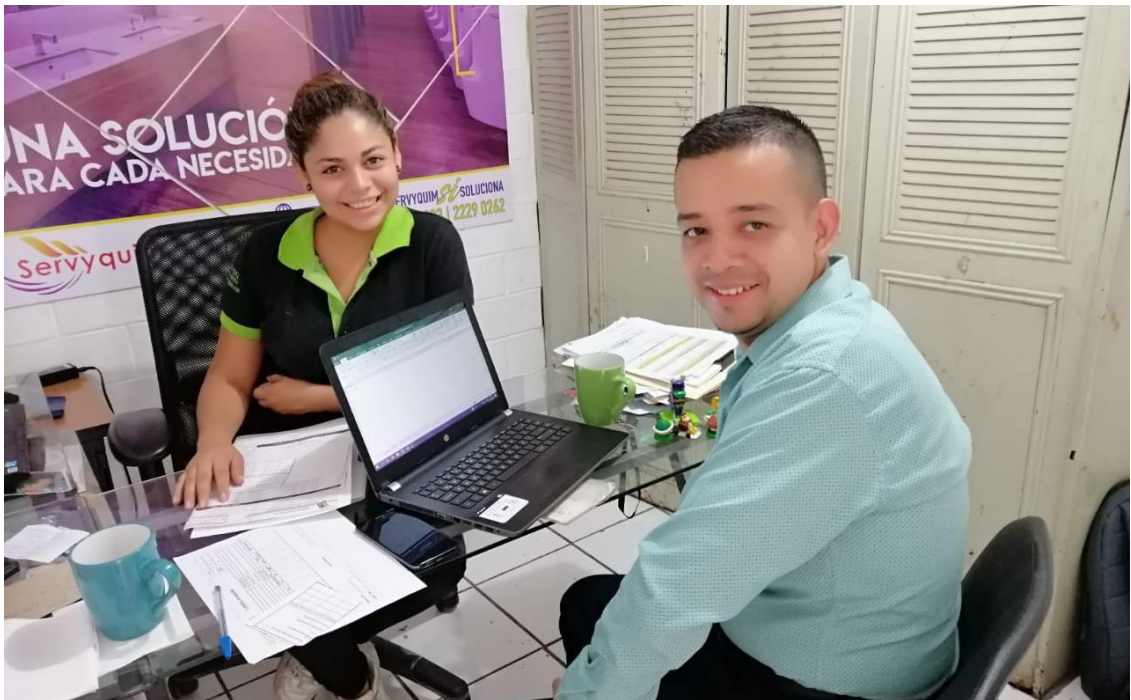
[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado











Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: *información sobre proceso de desarrollo y también de desarrollo operativo*

Fecha: *1 / 1*

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Rafael Soto Sánchez

N. Leydi Verónica Domínguez

Breve descripción de la actividad realizada:

Contenido de información sobre procesos de desarrollo y desarrollo, también información sobre procesos de desarrollo.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado







Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
	Vigencia a partir de:	Versión	Página
	08/01/2020	0.0	1 de 35
Preparada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
Dana Quijada	Lic. Fidelina Cerado	Lic. Jaime López	08/01/2020



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Aprobada por	Fecha de revisión	Descripción del cambio (Adición, eliminación, modificación)
0.0			

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Vigencia a partir de:		Versión	Página
08/01/2020		0.0	1 de 37
Preparado por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
Manuel Coreas	Lic. Fidelina Corado	Lic. Jaime López	08/01/2020



MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Aprobada por	Fecha de revisión	Descripción del cambio (Adición, eliminación, modificación)
0.0			

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES			
	Vigencia a partir de:	Versión	Página
	08/01/2020	0.0	1 de 21
Preparada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
Leydi Domínguez	Lic. Fidélna Coraco	Lic. Jaime López	08/01/2020



MANUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Aprobada por	Fecha de revisión	Descripción del cambio (Adición, eliminación, modificación)
0.0			

Servyquim, S.A. de C.V.			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	Vigencia a partir de:	Versión	Página
	08/01/2020	0.0	1 de 39
Preparado por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de aprobación
Néstor Sánchez	Lic. Fidelina Corado	Lic. Jaime López	08/01/2020



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Aprobada por	Fecha de revisión	Descripción del cambio (Adición, eliminación, modificación)
0.0			



Nombre: Néstor Jhoan Sánchez Herrera DUI: 01533341-8
Nombre: Manuel Arlinda Molina Correas DUI: 02325789-8
Nombre: Diana María Quijada de Reyes DUI: 01895385-1
Nombre: Leydi Verónica Domínguez DUI: 03845388-9

Aceptamos brindar Asesoría a la Empresa **SERVYQUIM S.A DE C.V.**, en el marco de la alianza que la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa CENTROMYPE, tiene con la Facultad de Maestrías y Estudios de Posgrado de la Universidad Tecnológica.

Reconocemos que mediante este trabajo podremos tener acceso a conocimientos, procedimientos, secretos, patentes, estrategias, programas, productos e información de carácter confidencial, propiedad de la empresa **SERVYQUIM S.A DE C.V.**, y que la divulgación de dicha información puede causar daños o perjuicios a la empresa beneficiaria, por lo que declaramos bajo juramento, que nos comprometemos a mantener **ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD** de dicha información, así como en forma impresa, medios electromagnéticos o de forma verbal o por cualesquiera otros medios, por cuanto la dicha es enunciativa y no taxativa, y utilizarla estrictamente para cumplir con las obligaciones y funciones de Asesor. Asimismo, nos comprometemos a no usar la información para nuestro beneficio personal ni para el beneficio de nuestros patrones, socios, empleados, representantes o clientes y a **NO DIVULGAR** la información obtenida por ningún medio, sin la autorización expresa del señor **Jaime Mauricio López**. Finalmente aceptamos desde ahora, que en caso de faltar a nuestra declaración de confidencialidad, indemnizar a **SERVYQUIM S.A DE C.V.**, por cualquier daño o perjuicio que le siga por motivo de mi falta al estricto cumplimiento de la presente declaración y a mantener a la fundación CENTROMYPE y a la Universidad Tecnológica, en paz y a salvo de cualquier reclamación que pudiera surgir en su contra por motivo o en relación con cualquier violación a lo anterior, sea de la naturaleza que fuera, por lo que nos hacemos responsables de todo costo y gasto que le ocasionare con motivo de ello, inclusive gastos de abogados y legales de cualquier naturaleza.

San Salvador, a los dieciocho días del mes de septiembre del dos mil diecinueve.


Néstor Jhoan Sánchez Herrera


Manuel Arlinda Molina Correas


Diana María Quijada de Reyes


Leydi Verónica Domínguez

Tel: (504) 2245 6090 Fax: (504) 2275 8037 E-mail: fundacionmype@gmail.com,
Escritorio AG de Sur y Sur, Calle 10 y 11, San Salvador, El Salvador



San Salvador, 18 de septiembre de 2019

Señores

Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado
Universidad Tecnológica de El Salvador

Presente.

Atención a: Lic. Juan Carlos Cerna Aguilar
Decano Facultad de Maestrías

Estimado Lic. Cerna:

Reciba un cordial saludo, y los mejores deseos de éxito en tan importante gestión que realizan en apoyo a la educación y desarrollo profesional de sus estudiantes. La fundación CENTROMYPE, en el marco del convenio de cooperación con la "Universidad Tecnológica de El Salvador, Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrados". Que consiste en la ejecución de consultorías gratuitas para las MIPYMES propuestas por nuestra institución, hace constar que:

Para la promoción de Egresados, ciclo CI-2019, el Sr. Jaime Mauricio López, representante legal de la empresa "SERVYQUM S.A. DE C.V.", Acepta recibir la consultoría, gratuita que desarrollará el equipo de profesionales conformado por:

Aesor: Lic. René Humberto Rodríguez

Consultores: Néstor Jhojan Sánchez Herrera, Manuel Arlindo Molina Corea, Diana María Quijada de Reyes, Leydi Verónica Domínguez.

Y para los usos que estime conveniente, se extiende la presente en la ciudad de San Salvador, a los dieciocho días del mes de septiembre de dos mil diecinueve.

Lic. Maria P. Herrera de Rotana
Fundación CENTROMYPE

Lic. Jaime Mauricio López
Representante de la empresa

Adrian
9.10.19



Universidad Tecnológica de El Salvador

Facultad de Maestrías y Estudios de Posgrado

FORMATO DE INSCRIPCIÓN DE GRUPO CONSULTOR

Proceso de Graduación 01-2019

San Salvador, _____ de _____ de 20 _____

Maestría en: _____

Negados

GRUPO CONSULTOR

Estudiante	No. de carnet	Correo electrónico personal	Tel. Móvil
Naynor Jhoan Sánchez Herrera	43-0058-2017	herreranaynor2000@gmail.com	7757-0160
Leydi Verónica Domínguez	43-0132-2017	leydi.dominguez@gmail.com	1124-3237
Diana María Quijada de Reyes	43-0013-2017	mdiana_94@hotmail.com	7736-8007
Manuel Artiles Melara Corrao	43-0112-2017	manuelartilesmelara@gmail.com	7210-4274

Firmas de integrantes grupo consultor:

F: *[Signature]* F: *[Signature]* F: *[Signature]*

Coordinador del grupo: *Naynor Jhoan Sánchez Herrera.*

Espacio a llenar por la Facultad

Empresa donde se realizará la consultoría:

Se proporcionada por la Facultad de Maestrías y Estudios de Posgrados

Maestrías y Posgrados (FPO)
Calle de la Maestría (Calle 100) y Calle 100 (Calle 100) y Calle 100 (Calle 100)
Tel 1271-2700



Perfil de empresa postulante a Consultoría colaborativa (gratuita)

Nombre de la empresa: UTEC/UTEC/UTEC		Actividad a la que se dedica: Servicios Profesionales		
Dirección de la empresa: Calle 123, No. 456		Personas laborando: 10 personas		Años de operación: 10
¿A qué se dedica la empresa?	¿Dónde se dedica la empresa?	¿Tipo:	¿Temporal:	
Breve descripción de los productos y/o servicios ofrecidos:				
1. Asesoría y mantenimiento de computadores 2. Asesoría y mantenimiento de redes de computadores 3. Asesoría y mantenimiento de servidores 4.				
Áreas principales en las que la empresa necesita que se le apoye: 1. Asesoría y mantenimiento de computadores 2. Asesoría y mantenimiento de redes de computadores 3. Marketing Digital 4. CRM 5. Asesoría y mantenimiento de servidores 6.				

Por las condiciones laborales por condiciones para recibir la consultoría colaborativa gratuita proporcionada por la Universidad Tecnológica Facultad de Ciencias y Artes de la Universidad de los Andes (UTEC) como "servicio social", comprometiéndose a proporcionar los profesionales asignados todo lo que será necesario para aprovechar el servicio al máximo, incluyendo la información necesaria, administrativa o de carácter financiero que se considere necesaria para lograr resultados tangibles y objetivos.

Persona o contacto en la empresa:	Jeline Maule López Ramos
teléfono fijo: 2229-0222	teléfono móvil: 7810-0238
Correo electrónico:	jeline.maulelopez@utec.edu.ve
Web:	http://www.utec.edu.ve/
Nombre del responsable de contacto digital:	Jeline Maule López Ramos
Dirección: 2229-0222	Finca y sector:
Extensión o número de línea:	
Lugar y fecha de registro:	

