

Facultad de Tecnología de la Industria

Manual de funciones y procedimientos en el área de servicios post venta, MAQUIPOS, S.A sucursal Managua.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por

Br. Carlos Miguel
Ramírez Álvarez
Carnet: 2016-0621 I

Br. Evert Antonio
Picado Caballero
Carnet: 2015-1149U

Br. Natan Ornan
Sánchez Soza
Carnet: 2012-41642

Tutor:

Ing. Noel Antonio Brenes
González

04 de Marzo de 2023
Managua, Nicaragua

Índice

I-	Introducción.....	1
II-	Objetivos.....	3
	2.1. Objetivo General.....	3
	2.2. Objetivos Específicos.....	3
III-	Marco teórico/conceptual.....	4
	3.1. Concepto de puesto.....	5
	3.2. Concepto de diseño del puesto.....	6
	3.3. Estructura del manual de procedimientos.....	8
	3.4 Diagramas de flujo.....	11
	3.5 Construcción del flujograma.....	12
	3.6 Tipos de flujogramas.....	14
	3.7 Simbología.....	15
IV-	Diseño Metodológico.....	19
	4.1 Enfoque.....	19
	4.2 Tipo de investigación.....	19
	4.3 Técnicas de recolección de información.....	20
	4.4 Método de Observación participante.....	20
	4.4 Método de entrevista.....	21
	4.6 Método de cuestionario.....	22
	4.7 Fuentes de información.....	23
	4.8 Técnicas de análisis de la información.....	24
	4.9 Análisis cualitativo de datos.....	24
	4.10 Análisis documental o de contenido.....	24
	4. 11 Plan de análisis.....	25

V-	Desarrollo y análisis de los resultados	27
VI-	Caracterización de la empresa MAQUIPOS	30
	6.1 Clasificación según su actividad o Giro	30
	6.2 Clasificación según el tamaño de las empresas	30
	6.2 Generalidades de la empresa maquipos S.A	31
VII-	Descripción de los procesos	41
	7.1 Proceso de atención técnica de servicios.	41
VIII-	Evaluación al manejo de los recursos humanos	45
IX-	Propuesta de lineamientos estratégicos	47
X-	Análisis y presentación de resultados	49
	10.1 Entrevista	50
XI-	Conclusiones	51
XII-	Recomendaciones	52
XIII-	Bibliografía	55
XV-	Anexo	58
	15.1 Formato de orden de trabajo	58
	15.2 Requisa de repuesto para la orden de trabajo	59
	15.3 Formato de reporte de trabajo	60
	15.4 Foto de empresa Maquipos S.A.....	61
	15.5 Foto de entra al taller de servicio post ventas	61
	15.5 Foto del taller de servicio post venta.....	62
	15.5 Foto del coordinador de servicio técnico.....	63
	15.6 Hoja de check lista de trabajo por trabajo realizado o	64
	Visitas externa.....	64
	15.7 Estadística de encuesta realiza al personal.....	67

I- Introducción

En la empresa Maquipos S,A. ubicado en Managua km 3 ½ carretera sur, antiguo edificio de la fosforera, comenzó operaciones desde el año 2005, dedicada a la venta de maquinaria de construcción, maquinaria agrícola, equipos industriales , camiones, así como la comercialización de repuestos y servicios de taller, esta compañía que provee soluciones confiables, competitivas a las necesidades de la industria, agro negocios, a través de maquinarias y equipos de reconocimiento mundial y servicios de alta calidad.

Por el compromiso de la empresa de ofrecer un servicio excelente y acreditarse son las normas estándares de mejoras continuas se ha propuesto elaborar un manual de funciones y procedimiento que colabore a dichas acreditación. La empresa no cuenta con una descripción clara de que funciones deben realizar el personal de servicio post venta según cada asignación de puesto

El manual de funciones y procedimiento es parte de los manuales administrativos básicos para toda institución ya que es una herramienta que describe de forma clara y precisa las funciones que deben realizar las personas encargadas de desempeñar los diferentes cargos dentro de la estructura organizativa de cualquier compañía independientemente de su naturaleza.

Es un documento de control interno, el cual se desarrolla para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas e identifica las actividades y obligaciones que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo

Se realizado tomando los aspectos organizativos y funcionales de la área post venta de la empresa. Delimitando las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo dentro de la estructura organizativa del área.

La información necesaria para la realización de nuestro estudio se obtuvo mediante la aplicación de entrevistas, encuestas y fuente de información recolectad a

diferentes puestos de cada cargo dentro del área en estudio, así como también información escrita que nos permita la elaboración y estructuración del modelo de manual acorde a la naturaleza del área.

II- Objetivos

2.1. Objetivo General

Elaborar un manual de funciones y procedimientos que facilite una base documentada y actualizada conforme a las modificaciones o eliminación de puestos dentro del área de servicios post venta de la empresa Maquipos, S.A Managua.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las actividades que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo del área post ventas de Maquipos.
- Realizar el análisis de funciones establecidas en el desempeño de cada integrante que conforma el área post ventas.
- Elaborar un manual de funciones y procedimientos que contenga herramientas fundamentales que contribuya a la mejora continua.

III-Marco teórico/conceptual

Un manual de funciones y procedimientos es un documento de control interno, el cual se desarrolla para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas e identifica las actividades y obligaciones que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo.

Es importante que el personal de una empresa conozca el fin por el que está trabajando es vital para el éxito de sus funciones. Si el colaborador no conoce como su trabajo repercute en el servicio final es difícil que se comprometa en realizar sus labores. También puede haber personas comprometidas pero que estén realizando incorrectamente sus actividades por la falta de información siendo ahí donde radica el valor de un documento de este tipo que contribuya a una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

El manual de funciones y procedimientos abarcara lo siguiente:

-Conocer la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y el personal responsable de llevarse a cabo, lo cual evita la pérdida de información o el que tareas de rutina no sean efectuadas.

-Analizar y auditar de manera eficaz los procedimientos de cada área.

-La inducción de personal de nuevo ingreso en el puesto y el método de trabajo, adiestramiento y capacitación ya que describe de manera detallada las actividades de cada puesto.

-Conocer todo el trabajo y de esta manera ubicar tareas redundantes o innecesarias que puedan ser simplificadas o delegadas para hacer más eficientes los puestos.

-Establecer un sistema de información o detectar irregularidades en el ya existente para poder modificarlo.

-Controlar el cumplimiento de las labores y evitar que sean modificadas de manera arbitraria.

3.1. Concepto de puesto

Según (Chiavenato, 2007) El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función los cuales él define de la siguiente manera:

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados).

Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

3.2. Concepto de diseño del puesto

Chiavenato (2007) nos muestra que para diseñar un puesto se debe establecer cuatro condiciones fundamentales:

a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.

d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

3.2. Definición del Manual de Procedimientos

Según (Balbuena, 2011) un manual de procedimientos y funciones es el instrumento administrativo en que se consigna de manera ordenada y sistemática, las políticas y actividades que deben seguirse para cumplir eficientemente con las funciones encomendadas a las áreas, fundamentadas en las disposiciones emitidas en los ordenamientos legales vigentes en cada materia, teniendo como marco de referencia los objetivos de la empresa.

Los procedimientos se han caracterizado por un fin común, que consiste en que una actividad específica sea definida y se repita de la misma manera al hacerla. Es ahí donde nace el establecimiento de reglas que marcan la pauta y la uniformidad de las actividades para evitar los errores operativos, o errores por toma de decisión incorrecta; facilita el entrenamiento del personal, es información que se transmite, pasa a ser parte importante para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones.

Un manual de procedimiento es un documento formal donde se concentra información y que está al alcance del personal, sirve como una de las herramientas para lograr los objetivos organizacionales. Los manuales son la base de una correcta organización y disciplina para la realización de las actividades.

Los manuales de procedimientos son una de las diferentes clasificaciones que tienen los manuales administrativos. Son un elemento fundamental en las complejas estructuras de las organizaciones.

Para que un manual de procedimientos y funciones pueda elaborarse, es necesario tener un amplio conocimiento de las actividades, y analizar la manera óptima para realizar las actividades; esto con el fin de optimizar el uso de los recursos que intervienen y facilitar la ejecución de los procesos.

A continuación, se citan las definiciones de algunos conceptos básicos incluidos en el presente trabajo.

Manual, según Múnera (2002), es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización.

Gestión del conocimiento, del inglés Knowledge Management, Fleitas y Gil(2008) lo definen como el conjunto de metodologías, sistemas y herramientas informáticas que ayudan a las empresas, en relación con los conocimientos que son clave para su actividad, tales como: gestionar su “capital intelectual”, gestionar sus necesidades actuales y futuras, y prevenir y evitar los riesgos desde capitalización,

gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal, promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre empleados y rentabilizar su base de conocimientos.

Recopilación de datos del interior de la organización.

Recopilación de datos del exterior de la organización.

Recopilación de información de los modos posibles de resolver el problema.

Diseño Organizar los datos; seleccionar un modelo para procesarlos datos.

Elaborar propuestas de acciones posibles y razonables.

3.3. Estructura del manual de procedimientos

Título y código del procedimiento.

1. **Introducción:** Explicación corta del procedimiento.
2. **Organización:** Estructura micro y macro de la entidad.
3. **Descripción del procedimiento.**
 - 3.1Objetivos del procedimiento
 - 3.2. Normas aplicables al procedimiento
 - 3.3Requisitos, documentos y archivo
 - 3.4Descripción de la operación y su participante
 - 3.5 Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
4. **Responsabilidad:** Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
5. **Medidas de seguridad y autocontrol:** Aplicables al procedimiento.
6. **Informes:** Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.

7. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Objetivos de los Manuales Funciones

(Rebolledo, 2010) Nos indica que el objetivo principal de un Manual de Procedimiento es poder sistematizar las principales actividades que se realizan en la unidad administrativa, en este caso la Unidad de Gestión.

No sólo se deben tener en cuenta la realización de este tipo de documentos como un mecanismo de control, también se debe tener en cuenta como una herramienta útil para la gestión administrativa debido a los múltiples beneficios que trae consigo este tipo de documentos.

Importancia del Manual de Funciones

(Gonzalez, 2012)) también indicó que estos manuales son de gran importancia para la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

Características del Manual de Funciones

(Rodriguez, 2012) Establece que los manuales presentan las siguientes características:

Manual de Organización

Expone en forma detallada las responsabilidades, tareas, deberes y funciones de los diferentes puestos. Constituyen los mismos elementos señalados en los organigramas por su título.

Manual de Políticas.

Documento que describe las intenciones y lineamientos para la toma de decisiones por parte de la administración, en función de posibles circunstancias que se puedan presentar, orientando estas decisiones hacia el logro de objetivos previamente definidos. El manual de políticas puede ser elaborado para funciones de producción, ventas, personal, finanzas, entre otros.

Manual de Procedimientos

Es un documento que describe aquellas actividades que se deben seguir, sus procedimientos administrativos orientan de manera clara cómo se deben hacer las cosas. El manual de procedimientos precisa las responsabilidades y grado de participación en los respectivos puestos o unidades administrativas. Este manual presta un apoyo muy importante en la orientación del personal nuevo, además de asegurar la aplicación de procedimientos con sentido de confianza.

Por Función Específica

Según (Rodríguez, 2012) indica que son manuales con base en las funciones operacionales y sus características relevantes permiten la siguiente clasificación:

Manual de Personal

Es un instrumento fundamental que expresa las políticas y normas de la empresa, facilitando los procesos de control y disciplina del personal. Contiene aspectos como la selección de personal y su administración, lineamientos para el manejo de conflictos, el uso de servicios, capacitación, entre otros.

Manual de Adiestramiento o Instructivo

Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo general son más detalladas que un manual de procedimientos. Un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal”. El manual de adiestramiento también incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

3.4 Diagramas de flujo

Según (Galloway, 2002) nos indica que los diagramas de flujo es una imagen que visualiza el modo en que las personas desempeñan su trabajo como también indica la representación gráfica de un proceso que ilustra la secuencia o sucesión de tareas o actividades.

También (Palacios Echeverria) los diagramas de flujo -también conocidos como flujogramas- son "...una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual. Es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente.

Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.

Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.

Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

Objetivo del diagrama de flujo

Los objetivos que tienen estos flujogramas de acuerdo con (Manene, 2011) es Representar gráficamente las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual proponer mejoras, conocer los clientes y proveedores de cada fase, representar los controles, entre otros.

Reglas del flujograma

Según (Manene, 2011) para realizar un flujograma hay que tener en cuenta algunas reglas que ayudaran al entendimiento de las personas.

Utilizar una simbología simple y conocida por los implicados en el proceso.

Consensuar tanto el diagrama del proceso actual como del nuevo.

Analizar las implicaciones colaterales de los cambios a introducir.

Existen otras reglas que son las de dirección general según (Ramonet, 2004) ya que existen 2 la vertical y la horizontal, en la cual es recomendable usar la vertical ya que facilita la lectura como también es aconsejable posicionar en el centro del diagrama las actividades que se realicen con mayor frecuencia.

3.5 Construcción del flujograma

La construcción de los diagramas de flujo según (Palacios Echeverria) implica la consideración de una serie de pasos, mismos que sirven de guía para su diseño, estos se presentan a continuación:

Conformar un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.

Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.

Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.

Una vez que se han delimitado los procedimientos, se procede a la identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico.

Al realizar la ubicación de los pasos se deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta, la presentación de las dos ramas posibles correspondientes se identifica con los términos SI/NO.

Al tener identificados y ubicados los pasos en orden cronológico, es recomendable hacer una revisión del procedimiento con el fin de corroborar que el mismo se encuentra completo y ordenado, previendo así la omisión de pasos relevantes.

Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

3.6 Tipos de flujogramas

De acuerdo (Calderon S, 2009) determinaron que existen tres tipos de diagrama que son:

Diagrama de Flujo Vertical o Gráfico de Análisis de Procesos

Es una herramienta útil para armar un procedimiento, ayudar en la capacitación del personal y racionalizar el trabajo, donde tiene columnas que representan los símbolos de operación, transporte, control, espera y archivo. Además, determina el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, pueden ser incluidas de manera opcional. En las líneas indica la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina.

Diagrama de Flujo Horizontal

En este diagrama de flujo señala la secuencia de información de forma horizontal con el fin de facilitar una mejor comprensión de manera clara y precisa de los procedimientos, a su vez permite visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de los sectores de una organización y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo.

Diagrama de Flujo de Bloques

Este es un diagrama de flujo donde se representa de forma sencilla un proceso mediante una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado.

Además, utiliza una simbología mucho más variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.

3.7 Simbología

De acuerdo a lo definido por (Calderon S, 2009) los diagramas de flujos están compuesto por símbolos predefinidos con significado diferente, para representar y describir las operaciones, procesos y actividades de una organización. Sin embargo, los símbolos que se utilizan en los flujogramas son diseñados para que su interpretación universal. A continuación, un modelo de simbología:

Simbología del Diagrama de flujo

Para que se utiliza

	Inicio o final del diagrama	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Desarrollo de una actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una actividad u operación
	Desarrollo de una actividad subcontratada	Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual
	Análisis de una situación y toma de decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posible varios caminos alternativos
	Actividad de control (Origen)	Sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma parte del proceso
	Almacenamiento	Indica el deposito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Procedimiento documentado	Constituye la realización de una operación o actividad dentro del flujo de proceso preestablecido
	Conexión o relación entre pasos del diagrama	Conector dentro de página, enlaza dos pasos no consecutivos en una misma pagina
	Documentación	Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento
	Dirección de flujo de procesos	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario
	Conector de pagina	Representa la continuidad del diagrama en otra pagina
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido
	Datos	Indica la salida y entrada de datos

Ilustración 1. Simbología del Diagrama de Flujo

FUENTE: (Calderon S, 2009)

Organigrama

El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa, cooperativa u organización sin fines de lucros, cualquiera sea el tipo de organización el organigrama es válido.

Si al momento de diseñar el organigrama no se lo realiza de forma fiel a la realidad, se podrían generar confusiones en cuanto a la toma de decisiones en la organización, autorizaciones y cuestiones similares.

Funciones de un organigrama

En primer lugar, es informativo, ya que a los nuevos integrantes de la compañía les servirá o también a los más antiguos que hayan olvidado alguna posición.

En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades. Siendo así, si algo está funcionando mal podemos estudiar el gráfico para entender y de este modo solucionar una situación.

Tipos de organigrama

- **Organigramas analíticos.** Son específicos, brindan información detallada y pueden servir de complemento para otras fuentes de información.
- **Organigramas generales.** Este tipo de organigrama muestra solo las unidades de mayor importancia, se los denomina con ese nombre por ser los más comunes.
- **Organigramas suplementarios.** Son aquellos que se usan para analizar un departamento en particular y sirven como complemento de los del primer tipo.
- **Según su forma geométrica.** Pueden ser: verticales (los más comunes), horizontales (comenzando por la izquierda como la cabeza), escalares (no se utilizan recuadros para los nombres o puestos) y concéntricos

o circulares (los más altos rangos jerárquicos están en el centro del círculo y mientras van bajando la jerarquía, se van alejando del mismo).

- **Según su naturaleza.** Pueden ser: micro administrativos (de una sola organización), macro administrativos (más de una organización) o meso administrativos (se tienen en cuenta una o más organizaciones del mismo sector de actividad).

IV-Diseño Metodológico

Línea y área de investigación.

- **Manual de Operaciones y Funciones.**
- **Ingeniería de Procesos y Gestión Empresarial.**

A continuación, se describen todos los aspectos metodológica contenido se encuentra para desarrollar la presente investigación.

4.1 Enfoque

El presente trabajo se aborda desde un enfoque cualitativo con la finalidad de conocerla percepción que tiene cada colaborador sobre la organización, su puesto de trabajo, el clima organizacional y las diferentes funciones asignadas.

El enfoque cualitativo se centra en entender un determinado fenómeno, examinándolo desde el punto de vista de las personas directamente involucradas en puesto. Con este enfoque cualitativo podemos desarrollar las preguntas, útiles para el análisis de datos; con lo que se logra identificar las incógnitas de investigación más importantes y obtener sus respuestas. Las principales características de este enfoque son la posibilidad de hacer planteamientos abiertos que poco a poco se van enfocando, los resultados se extraen de los datos y no se fundamenta en la estadística.

4.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación desarrollado en la presente investigación es tipo exploratorio, se utilizó este tipo de investigación con el fin de conocer la organización, los puestos de trabajo, y los procesos que se llevan a cabo; y tipo descriptivo para obtener la mayor información posible sobre la problemática existente.

Los estudios descriptivos consisten en detallar cómo se manifiestan los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos en los objetos/sujetos de estudio. El principal objetivo de este tipo de estudio será las características, cualidades del fenómeno y recolectar información detallada sobre las diferentes variables sin entrar a analizar cómo se relacionan estas entre sí.

4.3 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información utilizadas en el presente trabajo son la entrevista y la observación participante.

4.4 Método de Observación participante

Esta técnica ocupa un lugar privilegiado en los nuevos enfoques de investigación. Al ser una de las herramientas principales en la investigación de corte cualitativo, hace viable el contacto personal del investigador facilitador con el fenómeno estudiado. En este nuevo enfoque, el científico social trasciende el marco de lo que comúnmente se ha denominado observación tradicional o no partícipe y se logra un acercamiento a los nuevos tipos de observación, el cual se caracteriza por ser más comprometido, más implicado y más cercano a la realidad cotidiana.

Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Como no siempre responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su superior.

La observación participante tiene como finalidad explorar y describir ambientes; comprender procesos, conexión entre las personas ocupantes de los cargos y los procesos que realizan durante el día y las experiencias que han desarrollado en el cumplimiento de sus funciones, así como los conocimientos que han necesitado.

Algunas ventajas de este método son la veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo por lo que no requiere que el ocupante deje de realizar sus labores, siendo un método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos, para que tenga una Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

4.4 Método de entrevista

La entrevista es una técnica, en la que el entrevistador solicita y recaba información de otras personas para obtener datos sobre una determinada problemática. De lo anterior se infiere la existencia de al menos dos personas y la posibilidad de interacción verbal entre ellas. Constituye una vía efectiva para indagar sobre los sentimientos, pensamientos e intenciones de las personas y a través de ella se obtiene información de una forma amplia y abierta sobre determinados tópicos

El método de la entrevista directa consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno o con ambos, juntos o separados.

El enfoque más flexible en el análisis de cargos es probablemente la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y lo cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, y permite

comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados indiferentes.

Los responsables de los planes de análisis de cargos últimamente han dado preferencias a este método. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación.

Dos aspectos muy importantes en el desarrollo de una entrevista son el contexto en el que el trabajador desempeña sus funciones, este es importante para la adecuada interpretación de los resultados de la entrevista y que el entrevistador debe ajustarse al lenguaje y cultura del entrevistado y entenderlo.

La guía de entrevista utilizada en esta investigación podrá ser encontrada en los anexos.

4.6 Método de cuestionario

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trate de una gran cantidad de cargos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, los saltos o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa, este método es el más económico para el análisis de cargos.

También es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido, esto no ocurre con los otros métodos.

Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

4.7 Fuentes de información

Las fuentes primarias son aquellas de las que se obtiene la información directamente, es la información de primera mano o que se obtiene desde el lugar donde suceden los hechos, cuando se entrevista a las personas relacionadas con la situación. Por su parte, las fuentes secundarias son todas aquellas que tienen información sobre el tema objeto de estudio, pero no son la fuente original de la información, ya que sólo referencian a estas.

Para el presente trabajo de investigación se utilizan las fuentes de información primaria que se conforma por todos los colaboradores es que están directamente relacionados con las diferentes funciones, procedimientos desarrollados al interior del área comercial de la empresa; y las fuentes secundarias, conformadas por investigación es referentes al tema en cuestión, estatutos, organigramas, consultasen sitios web, entre otros

4.8 Técnicas de análisis de la información

Las técnicas de análisis de información utilizadas en el presente trabajo de investigación son el análisis cualitativo y el análisis documental.

4.9 Análisis cualitativo de datos

El análisis de datos para la investigación cualitativa se da paralelamente con el proceso de recolección de datos. El análisis de los datos cualitativos no es algo uniforme ya que cada investigación presenta sus particularidades

En el análisis se recolectan datos no estructurados a los cuales se les proporciona una estructura. Los datos son muy diversos y se componen de observaciones del investigador y narraciones de los participantes. El análisis cualitativo de datos tiene como propósito explorar los datos obtenidos, estructurarlos, describir las experiencias de los participantes, reconstruir hechos e historias y generar información útil para la toma de decisiones, entre otras

4.10 Análisis documental o de contenido

El análisis documental o de contenido consiste en analizar la información escrita de un determinado tema con el fin de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por esto todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento.

Universo

Empresa Maquipos, S.A sucursal Managua.

Población.

Para este proyecto se analizarán 6 puestos de trabajos dentro del área post venta

- Gerente de servicios.
- Jefe de taller.
- Coordinador de servicios.
- Supervisor de servicios.
- Soporte de renta y leasing.
- Técnico.

Muestra.

- Toda la población.

Validación de los instrumentos

Método de entrevista.

Método de cuestionario.

Fuentes de información.

4. 11 Plan de análisis

Método de entrevista

Para este método se realizará una entrevista a los ocupantes de los puestos estudiados con el fin de analizar la percepción que tiene el colaborador en su puesto de trabajo, logrando identificar las actividades que realiza en el día a día y el impacto que tiene esa tarea en el proceso de la empresa

Método de cuestionario.

Se realizó un cuestionario enfocado en las necesidades de la organización en la que se está aplicando, tratando de cumplir con las perspectivas de la gerencia de servicios postventas.

Fuentes de información

Para el presente trabajo de investigación se utilizan las fuentes de información, que se conforma por todos los colaboradores es que están directamente relacionados con las diferentes funciones, procedimientos desarrollados al interior del área comercial de la empresa; y las fuentes conformadas por investigaciones referentes al tema en cuestión, estatutos, organigramas, consultas en sitios web, entre otros.

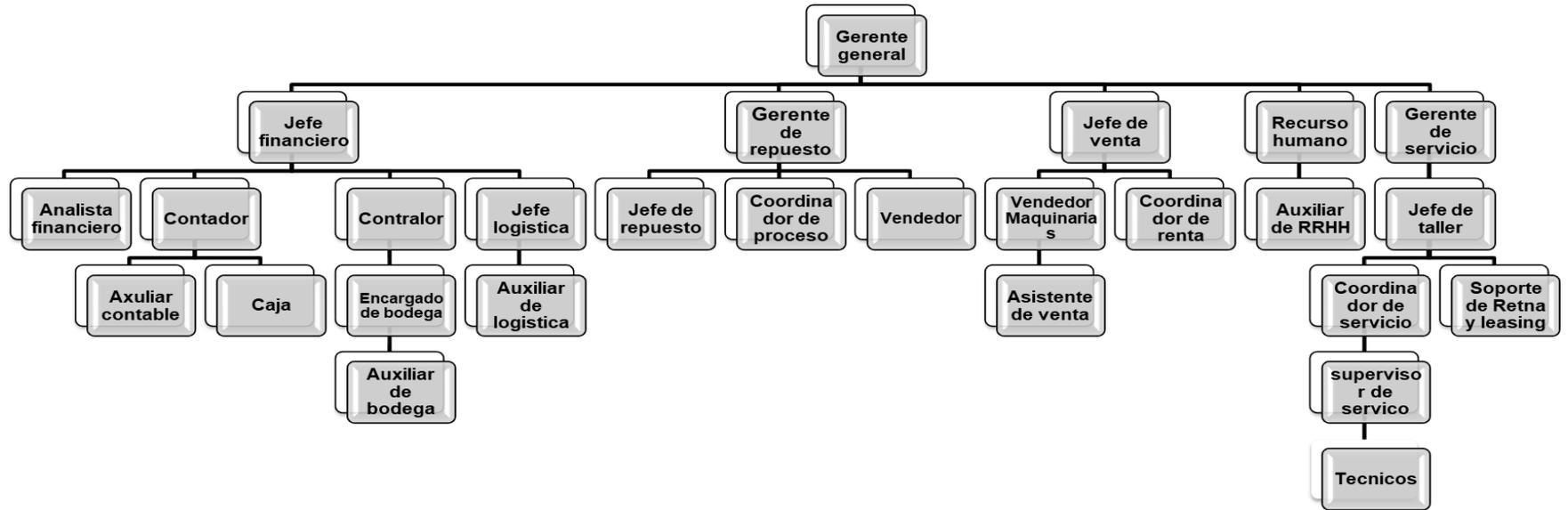
V- Desarrollo y análisis de los resultados

Estructura orgánica de la empresa

En el presente acápite se muestra una propuesta de organigrama del tipo general que representa el nivel de dirección general y las áreas sujetas al mismo, cabe destacar que se respeta el nivel organizacional siendo todos los órganos de dirección a nivel de jefatura.

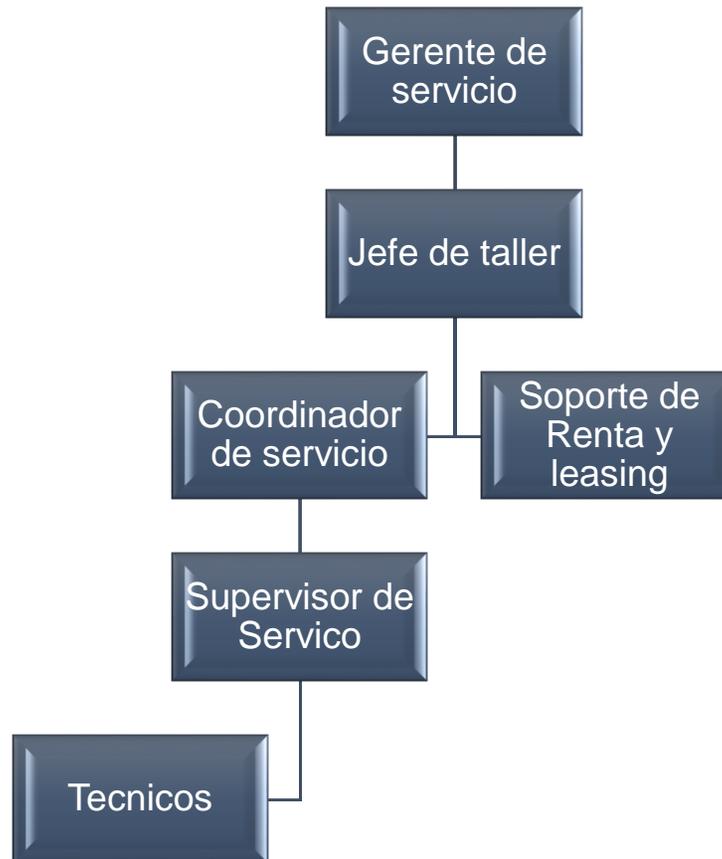
Para un mayor grado de entendimiento se presenta el organigrama general de la empresa que ilustra los cargos y sus dependencias.

Organigrama de empresa Maquipos S.A



Fuente: Elaboración propia

Organigrama del área de taller de servicio



Fuente: Elaboración propia

VI- Caracterización de la empresa MAQUIPOS

6.1 Clasificación según su actividad o Giro

Las empresas de servicios se basan, habitualmente, en el conocimiento y preparación de su personal y en disponer de los medios necesarios para la prestación de los servicios que vende.

La empresa MAQUIPOS, S.A pertenece al sector de servicios, se desempeña en el sector agrícola y construcción según la propiedad del capital pertenece a la clasificación de empresas privadas con cobertura a nivel municipal en toda Managua y departamental como Chinandega y Sébaco con fines de lucro.

6.2 Clasificación según el tamaño de las empresas

La empresa Maquipos tiene una planta fija de 60 empleados en sucursal Managua. Su capital de trabajo, la generación de valor agregado y el acceso a la banca hacen que la misma esté incluida en el sector de las medianas empresas, cabe mencionar que está posee una característica propia de la Mediana empresa, como son las ventas que esta realiza a nivel Nacional, pero según la clasificación que establece el Banco Central de Nicaragua, ver tabla, MAQUIPOS S.A es considerada una mediana empresa por tener más características propias de esta clasificación.

	Micro	Pequeña	Mediana
Número Total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200 mil	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Reglamento de Ley MIPYME, Decreto No. 17-2008.

6.2 Generalidades de la empresa maquipos S.A

Misión

Somos una empresa que provee soluciones confiables y competitivas a las necesidades de la industria, infraestructura y agro negocios, a través de maquinarias y equipos de reconocimiento mundial y servicios de alta calidad.

Visión

Liderar el mercado regional de maquinarias y equipos con la más alta calidad de servicio.

Valores



Fuente: MAQUIPOS, S.A

Gerente de servicios.

Jefe directivo:	Gerente general
Supervisión a ejercer:	Coordinador de servicio, Soporte de recta y leasing y Área de taller de servicio
Formación académica:	Ing. Industrial o Ing. Mecánico
Años de experiencia:	3 a 5 años
Idiomas:	Inglés-Intermedio
Conocimientos o competencias obligatorias:	Mecánica de motores a combustión Diesel, lectura de diagrama de fluido y eléctrico de maquinaria agrícola, Mantenimiento de Programas preventivos-correctivos
Habilidades deseables:	habilidades comunicativas y resolución de conflicto, Deseable conocimiento en comportamiento humano
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordinando de manera efectiva los procesos de reparación conjuntamente con el Coordinador de Tráfico y Operador de la Unidad. 2) Solicitar oportunamente al Asistente Administrativo de herramientas que necesite para efectuar las órdenes de servicio emitidas. 3) Administrar eficientemente el stock de refacciones e insumos utilizados en el servicio preventivo y correctivo de las unidades. 4) Reportar con su jefe directo cualquier anomalía que detecte dentro o fuera del taller respecto a las labores de la empresa. 5) Participar en el sistema de gestión de calidad, cumpliendo de manera efectiva con los procesos que se le asignen. 6) Proporcionar facilidades en los procesos de auditoría, mostrando la documentación requerida. 7) Entregar un reporte mensual de las órdenes de mantenimiento preventivo y correctivo.
Funciones adicionales del puesto:	Participar o dirigir capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales

Soporte de Renta y Leasing.

Jefe directivo:	Gerente de servicio
Supervisión a ejercer:	Personal técnico.
Formación académica:	Ing. Industrial o Ing. Mecánico
Años de experiencia:	1 año de experiencia
Idiomas:	Inglés-Intermedio
Conocimientos o competencias obligatorias:	Conocimiento administrativo, manejo de Excel avanzado o intermedio, conocimiento básico de logística y mecánica general.
Habilidades deseables:	Pro actividad, buena comunicación y manejo de estrés.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el mantenimiento correctivo de las unidades de acuerdo a las fallas presentadas y proporcionando el seguimiento de la reparación a través de la orden de servicio. 2. Solicitar la coordinación de atención bajo la necesidad que los equipos demanden. 3. Encargarse de obtener los materiales necesarios para realizar dicha atención. 4. Administrar eficientemente el stock de refacciones e insumos utilizados en el servicio preventivo y correctivo de las unidades. 5. Reportar con su jefe directo cualquier anomalía que detecte dentro o fuera del taller respecto a las labores de la empresa. 6. Participar en el sistema de gestión de calidad, cumpliendo de manera efectiva con los procesos que se le asignen. 7. Proporcionar facilidades en los procesos de auditoría, mostrando la documentación requerida.
Funciones adicionales del puesto:	Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales

Jefe de taller

Jefe directivo:	Jefe de taller
Supervisión a ejercer:	Coordinador de servicio, Soporte de recta y leasing y Área de taller de servicio
Formación académica:	Ing. Industrial o Ing. Mecánico
Años de experiencia:	3 a 5 años
Idiomas:	Inglés-Intermedio
Conocimientos o competencias obligatorias:	Mecánica de motores a combustión Diesel, lectura de diagrama de fluido y eléctrico de maquinaria agrícola, Mantenimiento de Programas preventivos-correctivos
Habilidades deseables:	habilidades comunicativas y resolución de conflicto, Deseable conocimiento en comportamiento humano
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinando de manera efectiva los procesos de reparación conjuntamente con el Coordinador de Tráfico y Operador de la Unidad. 2. Mantener absoluto orden y limpieza dentro de las instalaciones del Taller, controlando de manera efectiva el inventario de herramienta. 3. Solicitar oportunamente al Asistente Administrativo de herramientas que necesite para efectuar las órdenes de servicio emitidas. 4. Administrar eficientemente el stock de refacciones e insumos utilizados en el servicio preventivo y correctivo de las unidades. 5. Participar en el sistema de gestión de calidad, cumpliendo de manera efectiva con los procesos que se le asignen. 6. Proporcionar facilidades en los procesos de auditoría, mostrando la documentación requerida. 7. Entregar un reporte mensual de las órdenes de mantenimiento preventivo y correctivo.
Funciones adicionales del puesto:	Participar o dirigir capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales

Coordinador de servicio

Jefe directivo:	Coordinador de servicio
Supervisión a ejercer:	Personales técnicos
Formación académica:	Técnico superior en mecánica automotriz o Mantenimiento industrial
Años de experiencia:	2 a 4 años
Idiomas:	N/A
Conocimientos o competencias obligatorias:	Conocimiento sobre el manejo de personal técnico, bases sobre mercadeo de servicios y atención al cliente.
Habilidades deseables:	habilidades comunicativas manejo de personal, liderazgo
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordina al personal de mantenimiento mecánico. 2) Garantizar el cumplimiento de asignaciones diarias a los técnicos. 3) Coordinar Inspecciona de trabajo por talleres externos, así como de las unidades que se envían a reparación. 4) Gestiona que todo equipo móvil cuente con las herramientas y condiciones de seguridad necesarias para realizar la operación 5) Mantener absoluto orden y limpieza dentro de las instalaciones del Taller, controlando de manera efectiva el inventario de herramienta. 6) Supervisa cumplimiento de mantenimientos preventivos y correctivos de unidades móviles en la plaza. 7) Genera órdenes de trabajo para los mantenimientos realizados en el taller mecánico. 8) Distribuye actividades del personal a su cargo, vigilando la utilización correcta de refacciones. 9) Supervisa la calidad de los trabajos realizados en el taller mecánico.
Funciones adicionales del puesto:	Supervisión de entrega de unidades y asignaciones para mantenimiento. Revisar y realizar prueba la calidad de los trabajos realizados interna y externamente

Supervisor de servicio

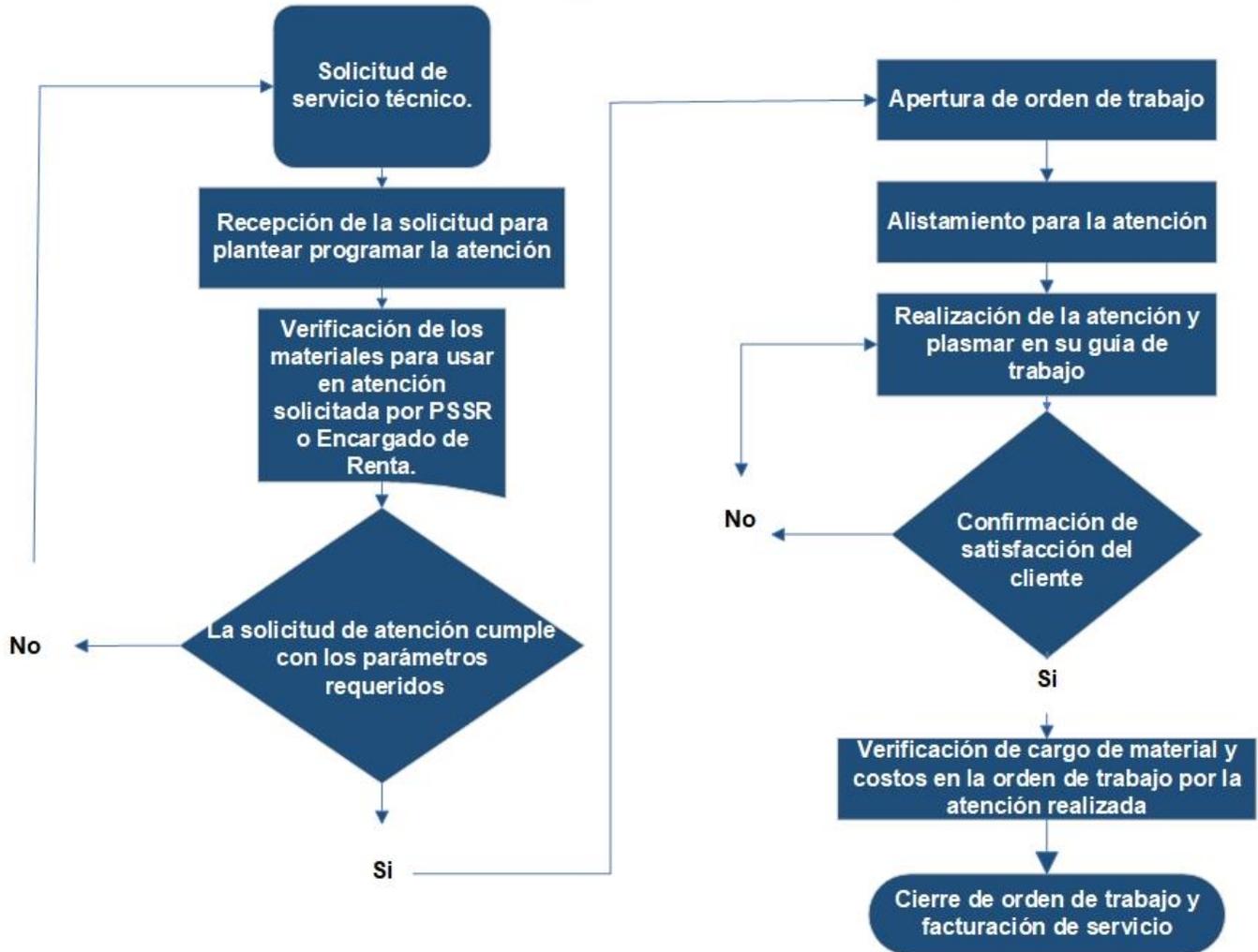
Jefe directivo:	Supervisor de Servicio
Supervisión a ejercer:	Supervisor de servicio, Personal técnicos
Formación académica:	Técnico superior en mecánica automotriz
Años de experiencia:	2 a 4 años
Idiomas:	N/A
Conocimientos o competencias obligatorias:	Mecánica de motores a combustión Diesel, lectura de diagrama de fluido y eléctrico de maquinaria agrícola, Mantenimiento de Programas preventivos-correctivos
Habilidades deseables:	habilidades comunicativas manejo de personal, liderazgo nato
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordina al personal de mantenimiento mecánico. 2) Garantizar el cumplimiento de asignaciones diarias a los técnicos. 3) Coordinar Inspección de trabajo por talleres externos, así como de las unidades que se envían a reparación. 4) Gestiona que todo equipo móvil cuente con las herramientas y condiciones de seguridad necesarias para realizar la operación 5) Mantener absoluto orden y limpieza dentro de las instalaciones del Taller, controlando de manera efectiva el inventario de herramienta. 6) Supervisa cumplimiento de mantenimientos preventivos y correctivos de unidades móviles en la plaza. 7) Genera órdenes de trabajo para los mantenimientos realizados en el taller mecánico. 8) Distribuye actividades del personal a su cargo, vigilando la utilización correcta de refacciones. 9) Supervisa la calidad de los trabajos realizados en el taller mecánico.
Funciones adicionales del puesto:	Supervisión de entrega de unidades y asignaciones para mantenimiento. Revisar y realizar prueba la calidad de los trabajos realizados interna y externamente

Técnico de Automotriz

Jefe directivo:	Jefe de taller, Coordinador de servicio, Supervisor de servicio
Supervisión a ejercer:	No cuenta con personal a cargo
Formación académica:	Técnico en Mecánica Automotriz
Años de experiencia:	1 a 3 años
Idiomas:	N/A
Conocimientos o competencias obligatorias:	Deber conocer ampliamente de motores a gasolina, Diesel y de gas. Además, tiene que tener conocimiento en motores carburados, inyección. Debe conocer el uso de las herramientas necesarias para realizar su trabajo y de herramientas tecnológicas que le permiten ser más ágil en sus labores diaria. Adicionalmente, debe tener las bases de mecánica eléctrica y maquinaria pesada
Habilidades deseables:	Deber ser una persona muy ordenada, buena presentación, de carácter investigativo y altamente organizada para cumplir con las tareas asignadas.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar los diagnósticos de reparación de los vehículos. 2) Realizar los presupuestos de arreglo de acuerdo al diagnóstico. 3) Realizar las reparaciones de los vehículos y maquinarias. 4) Realizar la búsqueda de los repuestos. 5) Realizar la limpieza completa del lugar de trabajo luego de cada reparación. 6) Realizar la ficha o bitácora de las reparaciones. 7) Revisar el inventario de las herramientas luego de utilizadas. 8) Realizar modificaciones requeridos en la maquinaria. 9) Realizar y mantener el inventario de repuestos de uso constante. 10) Realizar la limpieza semanal de taller y herramientas
Funciones adicionales del puesto:	Hacer búsquedas de cotizaciones de repuestos.

Procesos de atención de técnica de servicio

Proceso de atención de Técnica de Servicio.



Gestión administrativa y su influencia en las operaciones

Descripción del Diagrama de procesos de trabajo.

En el organigrama actual del área no se establece un orden lógico sobre la recepción de la orden de trabajo. Lo que ocasiona que las operaciones se realicen de manera desordenada. El proceso mediante el cual se llevan a cabo las órdenes que se emiten es el siguiente:

Este inicia con el correo de uno de los vendedores de servicios (PSSR) o de los encargados de renta si la operación es a nivel interno. El trabajo a realizar es con la asistencia y apoyo directo del jefe de taller que se encuentra en las instalaciones de la empresa. Este taller cuenta que vehículos y técnicos adecuados para resolver los problemas que presenten los equipos de los clientes como los equipos de renta de MAQUIPOS, S.A. Cabe mencionar que como el trabajo usualmente está saturado, se estima un tiempo de programación o respuesta de 24 a 48 horas después de la solicitud del servicio.

La consecuencia de esta limitación de efectividad inmediata es que se pierde la confianza del cliente que busca un servicio inmediato, perdiendo así una venta de contado.

El departamento de venta de servicios desconoce el ambiente y estado de las órdenes de trabajo que se encuentran en taller a su vez pueden dificultar el tiempo de respuestas a los clientes.

Una vez que la solicitud del servicio llega al área de post ventas, el coordinador de servicios es el encargado de analizar si los materiales para la atención están completos y notificar que el material necesario para el trabajo está completo para poder solicitar la orden de trabajo al supervisor de servicios y así poder programar la atención junto al jefe de taller, de lo contrario el coordinador debe de realizar una lista de necesidades de material para la orden y enviarla al PSSR; los cuales serán los encargados de proveer el material lo más pronto posible.

Por lo general el primer cuello botella de las órdenes de trabajo es de carácter logístico, ya que el procedimiento y seguimiento para la gestión completa de una orden de trabajo cae en desorganización cuando el PSSR no cuentan con el material en bodega para cubrir las necesidades de la atención. En el área de taller se da otro cuello de botella muy frecuente durante el proceso de programación ya que en ocasiones se llega a dificultar el proceso de abrir una orden de trabajo porque existe un límite de órdenes abiertas sin facturar y muchas veces esto ocasiona atrasos en el cargo del material para realizar la atención.

Los procesos estratégicos en este caso limitan las condiciones y medios de reacción a la labor de los otros procesos, ya que no intervienen y no se organizan en fin de un mejoramiento para la gestión de trabajo. Las políticas de producción, los lineamientos de la empresa, los manuales de funciones o procedimientos y estrategias de trabajo son un desconocimiento para el cuerpo de trabajadores, dado que no se encuentran establecidos y la gerencia no le ha dado el grado de importancia que estos deben tener.

Si bien sabemos la empresa no cuenta con los procesos establecidos o plasmados en documentación o archivos de información, los niveles gerenciales conocen de cada uno de ellos por los años de experiencia trabajados en el campo.

VII- Descripción de los procesos

7.1 Proceso de atención técnica de servicios.

Recepción de solicitud de servicio.

Las solicitudes de trabajo llegan de manera simultánea al área de servicios post ventas, cada solicitud llega directamente al coordinador de servicios quien debe estipular un tiempo de entre 24 y 48 horas para programar la atención este mismo es el que determina el material para su atención, esto debido a que cada orden trabajo tiene cantidades diferentes de artículos, provocando un mayor o menor uso de material dependiendo de la necesidad a atender.

Verificación de los materiales.

El coordinador de servicios es el encargado de revisar la rutina de mantenimiento o necesidad del cliente ante la atención solicitada antes de solicitar la apertura de una orden de trabajo para realizar el servicio.

Muchas veces esta revisión conlleva a un doble esfuerzo por parte del personal de la empresa ya que si el PSSR realiza la cotización por el servicio se supone que todo está bien, pero en la mayoría de las ocasiones hay errores en los materiales que cotizan los PSSR, haciendo que se duplique el esfuerzo del personal.

Apertura de orden de trabajo.

Una vez comprobado que todo el material está correctamente cotizado o al alcance de la bodega central para su cargo, se procede a solicitar la apertura de una orden de trabajo para dar inicio al cargo de los costos de la atención para poder facturar una vez se realice el trabajo.

Una de las complicaciones de este proceso es que no se ha logrado poner al día la cantidad de ordenes de trabajo facturadas, esto se debe a

diversos factores, aun no se termina un trabajo, mala organización del personal encargado de esta etapa o saturación de trabajo.

Alistamiento para la atención.

Una vez abierta la orden de trabajo se solicita el cargo del material y preparación del vehículo para la atención a realizar, se pasa un listado al técnico o al personal apoyo de taller para que se encargue del cargo del material y el retiro del mismo en bodega.

Usualmente este proceso se realiza un día antes de la atención para poder salir a la hora límite 8:00 AM o incluso en la madrugada dependiendo de cuán lejos sea la atención.

Realización de la atención.

El técnico ya en campo este encargado de la operación como tal, en caso de necesitar apoyo el jefe de taller tiene la obligación de dar asistencia remota o enviar apoyo de ser necesario.

Una vez terminado el trabajo, el técnico debe realizar su guía de trabajo para indicar todo lo que realizo en el equipo y obtener la firma del cliente para comprobar lo antes descrito e indicar la satisfacción del cliente por dicha atención.

Cierre de orden de trabajo.

El técnico al retornar a la empresa debe entregar la guía de trabajo al jefe de taller donde debió reportar el trabajo realizado y comentar alguna anomalía que presente el equipo o el cliente le haya expresado sobre el equipo.

Luego el jefe de taller este encargado de revisar dicha guía para analizar cómo se dio el trabajo y si el técnico utilizo el material que fue cargado a la orden de trabajo.

Para una segunda revisión con el supervisor de taller quien es el encargado de facturar cada una de las órdenes de trabajo abiertas.

Es en esta etapa donde se llega a tener una de las dificultades más grandes afectando el inicio del proceso de una atención ya que no tener al día la facturación de las ordenes de trabajo se torna una complicación para la programación efectiva de una atención de servicio.

Proceso	Descripción del proceso de atención técnica de servicios.	Ejecuta
1	Solicitud de servicio técnico.	PSSR o Encargado de Renta
2	Recepción de la solicitud para plantear programar la atención con un tiempo de 48 horas como postergación máxima de la solicitud	Coordinador de servicios
3	Verificación de los materiales para usar en atención solicitada por PSSR o Encargado de Renta.	Coordinador de servicios
4	En caso de que la solicitud este correcta se remite al supervisor de servicios para abrir orden de trabajo	Coordinador de servicios
5	En caso de que la solicitud no cumpla los parámetros necesarios para la atención se rebota la solicitud para empezar el proceso desde cero.	Coordinador de Servicios
6	Apertura de orden de trabajo para poder cargar el material necesario en dicha atención y plasmar todo costo que incurra en el trabajo realizado.	Supervisor de servicios
7	Alistamiento para la atención, este se encarga de cargar el material en la orden de trabajo para desarrollar la atención.	Técnico de servicios

8	Realización de la atención y plasmar en su guía de trabajo toda animalia que se encuentre en los equipos revisados y descripción del trabajo hecho.	Técnico de servicios
9	Confirmar la satisfacción del cliente con el servicio, para que sea firmada la guía de trabajo por el cliente o quien esté a cargo del equipo.	Técnico de servicios
10	En caso de que el cliente no esté conforme con el servicio se procede a revisión de observaciones por parte del técnico	Técnico de servicios
11	Verificación de cargo de material y costos en la orden de trabajo por la atención realizada, aquí el jefe de taller analiza que la guía este de acuerdo a lo realizado y que en esta se manifieste alguna anomalía detectada por el técnico en el equipo del cliente ya sea interno o externo.	Jefe de taller.
12	Cierre de orden de trabajo, aquí se encarga el supervisor de servicios de realizar la facturación del servicio realizado dando fin al proceso por parte de servicios post venta.	Supervisor de servicios

VIII- Evaluación al manejo de los recursos humanos

Como sabemos el Recurso humano, es parte indispensable en toda organización. Dado que es este el que coordina, vigila, propone y pone en marcha distintos planes de acción que ayuden a la organización al cumplimiento de metas. Realizamos un cuestionario a los trabajadores de la empresa MAQUIPOS, S.A en base a los principios de organización.

Este se hizo con el objetivo de obtener por parte de los trabajadores, una valoración basada en cuatro aspectos relacionados entre sí, estos son: Percepción General, Motivación y Reconocimiento que estos reciben, Área y ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven; y formación e información que aporta la empresa a los trabajadores. A continuación, se detallan brevemente los aspectos evaluados:

Percepción general: Aporta información relacionada con el nivel de identificación por parte del trabajador sobre el lugar que ocupa dentro de la empresa, de igual manera aporta información respecto a las tareas que tiene que realizar, y la previa capacitación al desempeño de sus labores otorgada por parte de la empresa.

Motivación y reconocimiento: aporta información respecto a cómo se siente el trabajador dentro de la empresa, si es visto como alguien integral dentro de la organización y si a este se le instan a seguir capacitándose para obtener una promoción laboral.

Área y Ambiente de trabajo: obtuvimos información relacionada con las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad, higiene y ergonomía. Con esta información pudimos detectar y adelantarnos a la adecuación de los puestos de trabajo, para evitar riesgos y de esta manera poder implantar mejoras en las condiciones y espacios de trabajo.

Formación e Información: nos aporta información relacionada con los planes de Formación que se dan a los trabajadores, la formación básica impartida y las posibilidades de desarrollo profesional que se ofrece a los trabajadores en general. A

través de esta información la empresa puede detectar tanto nuevas necesidades formativas, como la necesidad de implantar otras vías de formación, o bien, las necesidades de desarrollo profesional en el caso de que exista.

Al menos 30 personas) de MAQUIPOS S.A, expresan que al ingresar en la empresa no recibieron la ficha del puesto que ocupan, un 72% equivalente a 18 personas indican que realizan actividades que no son inherentes a su puesto de trabajo y por ende las cargas de trabajo no están bien repartidas opinan estos.

7.3 Análisis de la productividad

Mediante los datos obtenidos durante la primera etapa de la investigación, se determinaron acciones a seguir durante la segunda etapa con el objetivo de llevar un control de los procedimientos de trabajo para realizar las atenciones, estandarizar el método de trabajo y los procedimientos para la ejecución de los mismos

IX-Propuesta de lineamientos estratégicos

Directrices

La misión es la razón de ser de la empresa, esta define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Toda empresa debe contar con políticas que declaren los principios generales que el personal que la integra debe de cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo realizar las actividades de la empresa. En base a lo anterior se proponen las siguientes Políticas o Directrices de desempeño que los integrantes de la Empresa MAQUIPOS S.A, deben de seguir:

- Cumplir de forma correcta con los horarios de trabajo establecidos por la empresa.
- Ejecutar de manera comprometida y con disposición a las funciones del cargo para el cual fue contratado.
- Brindar la mejor atención a los clientes asegurando a los existentes y posibilitando la adhesión de futuros clientes.
- Generar espacios de comunicación y difusión de las actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, personales y la mejora del clima organizacional.
- Buscar a la menor brevedad posible solución a las situaciones e inconvenientes que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades diarias propias de la empresa.
- Velar por un ambiente de trabajo tranquilo, cordial, colaborativo y motivador.
- Comprometerse con el mejoramiento continuo de la empresa y las acciones que adelanta.

- Respetar y ofrecer el mejor trato a todos los integrantes de la empresa.

X- Análisis y presentación de resultados

Para este documento que tiene como finalidad un manual de funciones y procedimientos en área post ventas en la empresa Maquipos, s.a sucursal Managua, para estandarizar, modificar y corregir estructuralmente las actividades que se llevan a cabo en el área

La empresa actualmente no cuenta con una manual que facilite las actividades a realizar por el personal del área en estudio. Los puestos de trabajo que se analizaron son el siguiente

- Gerente de servicios.
- Jefe de taller.
- Coordinador de servicios.
- Soporte de Renta y Leasing.
- Supervisor de servicios.
- Técnico de Servicios.

Se elaboro una descripción de puesto y se adecuado cada actividad según las necesidades de la empresa indicada para cada uno de los colaboradores involucrado en esta actividad de servicio post venta. Señalizó que las funciones que cumple cada uno de los colaboradores actualmente no corresponde con una estandarización de puesto.

Al igual se elaboró un organigrama siguiendo las actividades realizada por el personal de servicio post venta, logrando identificar un reproceso al momento de cargar los materiales de la atención, se puede abrir la orden antes de programar para no tener que realizar doble revisión trabajo.

10.1 Entrevista

En este caso entrevistamos a una muestra de una persona en la población de seis personas, le realizamos preguntas de carácter profesional y personal en el ámbito laboral ya que sabemos que ambos van ligados de la mano.

Con este método descubrimos que el área post ventas carece de una organización clara en cuanto a funciones y procedimientos se refiere, lo que causa estrés en el colaborador al momento de su proceso de inducción.

El colaborador nos manifestó que su curva de aprendizaje fue lenta porque no tenía muy clara de qué manera iba a realizar las actividades diarias y esto incurría en atrasos del proceso y la involucración de otro colaborador para explicar los diferentes procesos continuamente, lo que generaba atraso en dos procesos.

Nos dispusimos a proponer un manual de funciones y procedimientos al colaborador para observar la aceptación o rechazo de la herramienta, encontramos de primera impresión que el usuario de la entrevista nos expresó que él buscaba dicha herramienta al incorporarse en la empresa pero que con el tiempo se dio cuenta que no existía.

En ese momento fue cuando le presentamos una propuesta de su ficha de funciones y nos expresó que en esa ficha él encontraba ciertas tareas que no realizaba solamente él sino otro colaborador en conjunto. Lo que nos demuestra que al no tener una herramienta que permita identificar las asignaciones correspondientes puede generar un mal uso del recurso humano.

Nuestro entrevistado nos expresó que lo ideal para los colaboradores que se incorporen a la empresa en un futuro es una herramienta que les permite estudiar e identificar sus funciones y de qué manera las podrán realizar ya que los procesos no son muy claros al momento de la inducción.

XI-Conclusiones

Se analizó que actualmente la empresa no presenta una estructura organizacional con la cual se puedan cumplir los principios y lineamientos estratégicos que vayan acorde a la mejora continua de la productividad de la organización.

Se realizó un flujograma de las funciones específicas de cada uno de los procesos del área en base a los lineamientos estratégicos propuestos que ayudarán a mejorar la productividad de la organización.

Se logró diseñar un manual de funciones y procedimientos enfocándonos en una de las necesidades de la problemática de la organización como lo es la programación de atención de servicios.

XII- Recomendaciones

- Una vez recibido el Manual de funciones y procedimiento por parte de la empresa Maquipos, S.A se recomienda la divulgación y la ejecución del mismo a todos los niveles de la estructura organizativa del área de taller de servicio.
- Implementar los lineamientos estratégicos propuestos.
- Promover los lineamientos estratégicos en el área de la empresa.
- Hacer que los trabajadores se identifiquen los estándares y procedimiento planteado en este documento.
- Implementar los manuales de funciones y procedimientos a todos los niveles jerárquicos.
- Realizar la implementación de indicadores en los tiempos de servicios.
- Categorizar a los clientes por el grado de importancia o segmentación
- Se realiza observaciones sobre el proceso y mejoras sobre el proceso mediante los indicadores de KPI's (indicadores o valores cuantitativos que se pueden medir, comparar y monitorear, con el fin de exponer el desempeño de los procesos y trabajar en las estrategias de un negocio)

Jefe de taller.

Los parámetro a evaluar se tomaron en consideración por las visitas realizadas

Descripción	Porcentaje
Estadística del taller y mejoras continuas	25%
Supervisión constante al personal y evitar tiempo inactivo	25%
Apertura de nuevo contratos de mantenimiento	25%
Disponibilidad de repuesto	15%
Pro actividad y resolución de problema	10%

Coordinador de servicios.

Los parámetro a evaluar se tomaron en consideración por las visitas realizadas

Descripción	Porcentaje
Manejo de tiempo de disponibilidad de los técnico	25%
Seguimiento a cliente que ingresa al taller	40%
Mover estatus las boleta de reparación en tiempo y forma	25%
Pro actividad y resolución de problema	10%

Soporte de Renta y Leasing.

Los parámetro a evaluar se tomaron en consideración por las visitas realizadas

Descripción	Porcentaje
Tiempo de repuesta al cliente	40%
Seguimiento a equipos y maquinarias	25%
Disponibilidad de equipo	20
Pro actividad y resolución de problema	15%

Supervisor de servicios.

Los parámetro a evaluar se tomaron en consideración por las visitas realizadas

Descripción	Porcentaje
Eficiencia de los técnicos (diagnóstico y reparación)	60%
Orden y limpieza en el taller de servicio	25%
Pro actividad y resolución de problema	15%

Técnico de Servicios.

Los parámetro a evaluar se tomaron en consideración por las visitas realizadas

Descripción	Porcentaje
Calidad de cada reparación (equipo que retorne en garantía de reparación)	40%
Orden y limpieza con sus herramientas asignada,	15%
Orden y limpieza en la desempeño de sus actividades	15%
Respetar tiempo de estipulado por cada diagnostico y reparación	15%
Pro actividad y resolución de problema	15%

XIII- Bibliografía

Balbuena, L. E. (2011). *Guía para la Formulación de los Manuales de Procedimientos Administrativos*. Chiapas.

Calderon S, O. J. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos México D.F. Mc GRAW-HILL*. México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Galloway, D. (2002). *Mejora continua de procesos 2da edición*.

Gonzalez, G. (2012). *Manual de funciones investigativo*.

Manene, L. (2011). *Los diagramas de flujo*.

Palacios Echeverria, A. J. *Microanálisis administrativo, conceptos y técnicas usuales*.

Ramonet, J. (2004). *Teoría y práctica de procesos mediante diagramas de flujo*.

Rebolledo, J. (2010). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*.

Rodriguez, j. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos 4ta edición*.

<https://asomif.org/wp-content/uploads/2015/06/ley-mipyme.pdf#~text=Art%C3%ADculo%203.-%20Finalidad%20de%20la%20Ley.%20Son%20fines,econ%C3%B3micos%20rectores%20para%20el%20fomento%20de%20las%20MIPYME.>

<https://concepto.de/organigrama/#ixzz7tUXvGam7>

XIV- Cronograma de actividades para el “Taller para la culminación de estudio”

A continuación, se adjunta el mes de noviembre del 2022, para el curso de inducción para tutores y para el taller de culminación de estudio

Fecha de inicio del taller para la culminación de estudios 09 de enero del 2023

Fecha de finalización del taller para la culminación de estudios: 04 de marzo del 2023

Actividades 2022-2023	Noviembre 2022					Enero 2023					Febrero 2023					marzo 2023					Observación
	Semanas																				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fase 1) Curso de inducción para los tutores seleccionados																					
Curso de inducción para los tutores seleccionados																					
Fase 2) Inicio del taller para la culminación de estudio, enero del 2023																					
Elaboración de: Tema a investigar y objetivos.																					
Aprobación del tema por el decano																					
Marco conceptual																					
Diseño metodológico																					
Desarrollo del diseño metodológico																					
Aplicación de instrumentos, prueba de laboratorios																					

XV- Anexo
15.1 Formato de orden de trabajo

MAQUINARIA Y EQUIPOS, S.A.
MAQUIPOS, S.A.
 Km. 3 1/2 Carretera Sur, Edificio La Fosforera, Managua, Nic.
 Telfs.Nos. (505) 22668137 / 22669513 / 22660468 / 22684225 / 22666558
 Fax: (505) 22663422
 www.maquijos.com.ni

ORDEN DE REPARACIÓN	N°
28282	
FECHA:	26-10-2022

ORDEN DE TRABAJO

Cliente: **FIDEICOMISO 2025** Tipo OT: **Externa**
 Lugar: **RACACHACA, DE LOS SEMAFOROS, SUPER EXPRESS 4 1/2** Modelo:
AL SUR, FRENTE AL TALLER BONANZA. Kilometraje recorrido:
 Serie: **GENERICO** Operario: **CRISTIAN CORTEZ**
 Horas trabajadas: Operario: **SAID ELIAS LOPEZ ORTIZ**

Trabajo a efectuar:
REPUESTOS E INSTALACION A EXCAVADORA CX210B
TE: FABRICACION DE DE BUJES DE ACERO A LA MEDIDA SEGUN DESGASTE DE BRAZO DE LA EXCAVADORA.
TALLER CORTEZ, 15/11/22, FACT#2528
COSTO:C\$13,800 CORDOBAS.

CONTROL DE TIEMPO VIAJADO

SALIDA DE	FECHA	HORA	LLEGADA A	FECHA	HORA	TTN

TIEMPO TRABAJADO EN LA OBRA

FECHA	EMPEZO	TERMINO

Observaciones:

Doy fe de haber recibido a entera satisfacción la devolución de las piezas usadas y los lubricantes usados en las reparaciones detalladas en esta Orden.

FIRMA CLIENTE FIRMA TECNICO

15.2 Requisa de repuesto para la orden de trabajo

MAQUINARIAS Y EQUIPOS S.A.
SALIDA POR TRASLADO
Desde bodega: A009 Navinic
Hasta bodega: A001 Almacen Central

Documento N° 9741 22/02/2023 01 2023 0000

N° OT 9741

Observaciones EMBRAGUE DE COMPRESOR MAGNUM 340

Artículo	Descripción	Ubicación	U.M.	U x E	Empaques	Unidades
403585A1	EMBRAGUE		UN	1	1	1
Total general						

MAQUINARIA Y EQUIPOS S.A.
BODEGA DE REPUESTOS
ENTREGADO
FECHA: _____ FIRMA: _____

22/02/2023
[Firma]

Elaborado _____ Autorizado _____ Despachado _____ Recibido _____

Impreso el 22/02/2023 03:18:22 PM JRODRIGUEZ Reporte: Traslados.rdf Página 1 de 1

15.3 Formato de reporte de trabajo

 MAQUINARIA Y EQUIPOS, S.A. Reporte de servicio mecánico		Reporte de Campo N°: Nº 38349 Correspondiente a OT: Nº
Cliente: <u>Cesur</u> Lugar: <u>Puerto</u> Trabajo a efectuar:		Fecha: <u>13-2-23</u> Cargar a: <u>Alvaro G.</u> Operario: <u>Norlan V. Deana R.</u>
<p> Hora Inicio: <u>8:00 am</u> → <u>8116.42</u> Operador reporto maquina se detiene de golpe, se reanuda prueba y se limpian potenciómetros, lavado de tornillos y lavado de bobinas de avance y refresco, lavado de conductores del cable, se limpian los cables. - Se realiza cambio de fusible de 15 AMP + unid (214815) se miden presiones de carga de frecuencia y diesel, encuentro de presiones de 200 PSI, se calibran potenciómetros, Calibran de palanca de avance y calibran de la maquina → se atila + limpia conducto </p>		
<p> Hora final: <u>1:30 PM</u> → <u>8117.49</u> Activo. </p>		
<p> Tiempo de paro desde las <u>9:00 am</u> hasta las <u>3:50</u>. Tiempo de paro desde las <u>4:10 PM</u> hasta <u>5:30</u> </p>		
<p> Hora Inicio: <u>5:34</u> → <u>8118.63</u> se realiza cambio de sensor para revolución de contador base + unid (Bomba Contador sensor revolución 84058860) → 3 buidas Plásticas (15036100n), lavado de sangres y conductores de primer piloto de la bomba diesel a frecuencia + 2 buidas Plásticas + </p>		
<p> Hora final: <u>6:00</u> → <u>8118.63</u> → Activo. </p>		
Tiempo de Inicio Pla	Tiempo de finalización Pla	Modelo: <u>8810</u>
<u>6:00 AM</u>	<u>6:00 PM</u>	Serie:
Tiempo de Aviso Real		Horometro: <u>8117.49</u>
		Código de equipo: <u>008</u>
Tiempo de Inicio Real	Tiempo de Activación Real	

Nota: la firma del cliente o de su representante es señal de conformidad del servicio brindado por nuestro personal técnico.

Luis Martínez 202-17069050013 [Firma]
 Firma del Cliente Número de Cédula Nombre Firma del Técnico
 Nombre y Apellido










Cuadra Impresiones S.A. • 508 50J (2) No. 37,751/40.250 • 08-2022 • Original • Copia: Amarilla

15.4 Foto de empresa Maquipos S.A



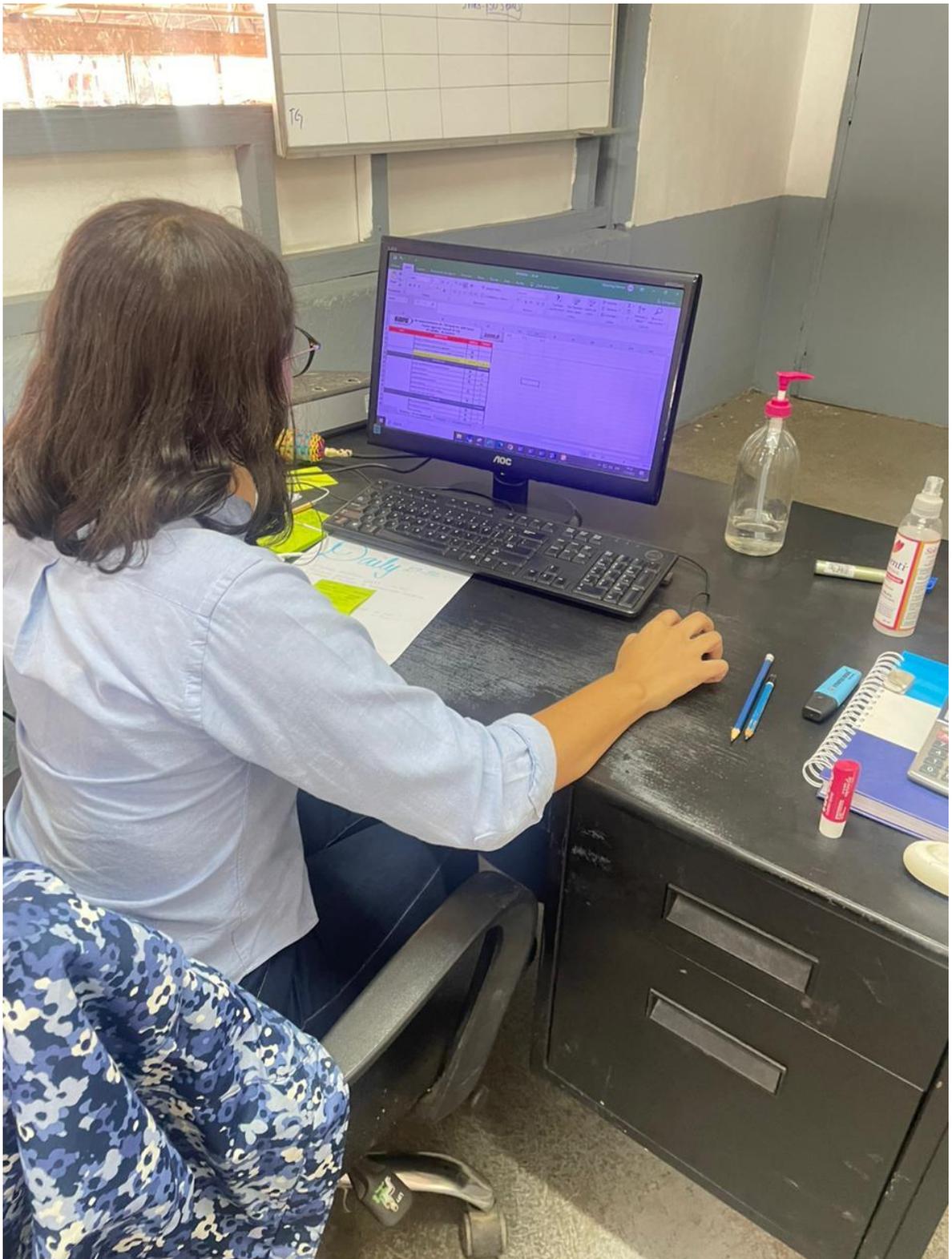
15.5 Foto de entra al taller de servicio post ventas



15.5 Foto del taller de servicio post venta



15.5 Foto del coordinador de servicio técnico



15.6 Hoja de check lista de trabajo por trabajo realizado o Visitas externa

RECEPCION DE EQUIPO EN TALLER MAQUIPOS

v20120627

CLIENTE: Renta

CONTACTO: _____

MARCA: UD truck

SERIE DEL EQUIPO: CWB6B-01994

MODELO: CW 26370

KM: 30665 HRS: 4704

NIVEL DE COMBUSTIBLE: E 1/4 1/2 3/4 F

it	condicion de recepcion	estado	reparaciones necesarias	I/O
1	panel de instrumentos de medicion en la cabina	✓	No trae radio / Switch por fuera de cableado.	
2	palancas, pedales, timon y demas comandos en la cabina	✓		
3	controles de funcionamiento y ajustes de accesorios en cabina.	✓	Switch por fuera	
4	condicion de los paneles, forros, tapas, alfombras, asientos en cabina, cinturones de seguridad	✓	Faltan tapas izq cabina / Sucios.	
5	manuals de operacion, mantenimiento, seguridad	—		
6	herramientas para mantenimiento y ajustes	—		
7	paneles electricos e iluminacion en cabina	✓	Luz pasajero no enciende	
8	escalera de acceso y pasamanos de seguridad	✓		
9	paneles metalicos de la carroceria	✓	Rayones / desgaste en pintura	
10	vidrios y sistema de limpiadores de vidrios	✓	no enciende	
11	espejos externos e internos	✓	Rayones en cover / bases golpeadas izq quebrado.	
12	focos y pidevias externos delanteros	✓	1 abogeno derecho malo / lateral no enciende.	
13	focos y pidevias externos traseros	✓	1 stop no trae / luces no encienden	
14	sistema de refrigeracion de motor: radiador, abanico, banda, bomba de agua, termostato, mangueras, enfriador de aceite.	✓		
15	sistema de combustible: tanque, tuberias y magueras, bomba de trasiego, bomba de inyeccion, inyectores, filtros, tapones	✓	tanque golpeado	
16	sistema de admision: pre-cleaner, filtros de aire, tubos de admision, turbo, multiple de admision, aftercooler	✓		
17	sistema de escape: multiple de escape, silenciador, catalizador, tuberia de escape	✓	escape golpeado.	
18	control de gases: valvula egr, ECU, conectores, sensores	✓		
19	sistema electrico de motor: motor de arranque, alternador, reles, fusibles, córtador de corriente, baterias	✓	topa de fusible malo / 2 baterias	

It	condicion de recepcion	estado	reparaciones necesarias	I/O
20	sistema de aire acondicionado: revision de compresor, evaporador, condensador, filtro deshidratador, tuberias y mangueras, controles	✓		
21	revision del nivel y condicion de todos los fluidos en la maquina: aceite de motor, aceite de transmision, aceite hidraulico, aceite de diferenciales, fluido de frenos, refrigerante de motor, fluido de embrague, aceite de mandos finales	✓		
22	funcionamiento del embrague o convertidor de torsion, verificacion de fugas	✓		
23	funcionamiento de la transmision, verificacion de nivel de aceite, filtro, fugas, condicion del enfriador de aceite	✓		
24	condicion de motor hidrostatico izquierdo funcionamiento, mangueras, fugas	-		
25	condicion de motor hidrostatico derecho funcionamiento, mangueras, fugas	-		
26	condicion del mando final trasero izquierdo, funcionamiento, verificacion de fugas y condicion de la carcasa	-		
27	condicion del mando final trasero derecho, funcionamiento, verificacion de fugas y condicion de la carcasa	-		
28	eje / diferencial trasero izquierdo, funcionamiento, ruidos, fugas, condicion de la carcasa	✓		
29	eje / diferencial trasero derecho, funcionamiento, ruidos, fugas, condicion de la carcasa	✓		
30	eje / diferencial delantero izquierdo, funcionamiento, ruidos, fugas, condicion de la carcasa	✓		
31	eje / diferencial delantero derecho, funcionamiento, ruidos, fugas, condicion de la carcasa	✓		
32	rodaje izquierdo: rines y llantas / rodos, orugas, sprokets, tensores, guardas, torque de los pernos o esparragos	✓	2 llantas delanteras malas / 2 esparragos 3 llantas traseras malas / malo.	
33	rodaje derecho: rines y llantas / rodos, orugas, sprokets, tensores, guardas, torque de los pernos o esparragos	✓	3 llantas malas 2 esparrago malo.	
34	sistema de frenos: funcionamiento, ruidos, fugas	✓		
35	condicion de las bombas y bombillos de frenos	✓		
36	condicion del vacuum de frenos	✓		
37	condicion de los pedales, varillajes o lineas hidraulicas de frenos	✓		
38	sistema de direccion: funcionamiento, ruidos, fugas	✓		

it	condicion de recepcion	estado	reparaciones necesarias	I/O
----	------------------------	--------	-------------------------	-----

QUE FALLA:

COMO SE PRODUCE:

CUANDO SE PRODUCE:

DONDE SE PRODUCE:

QUE FALLA:

COMO SE PRODUCE:

CUANDO SE PRODUCE:

DONDE SE PRODUCE:

QUE FALLA:

COMO SE PRODUCE:

CUANDO SE PRODUCE:

DONDE SE PRODUCE:

QUE FALLA:

COMO SE PRODUCE:

CUANDO SE PRODUCE:

DONDE SE PRODUCE:

FECHA Y HORA DE LA RECEPCION:

NOMBRE, FIRMA Y CEDULA DEL CLIENTE O SU REPRESENTANTE

FIRMA DEL MECANICO



1-12-22

15.7 Estadística de encuesta realiza al personal

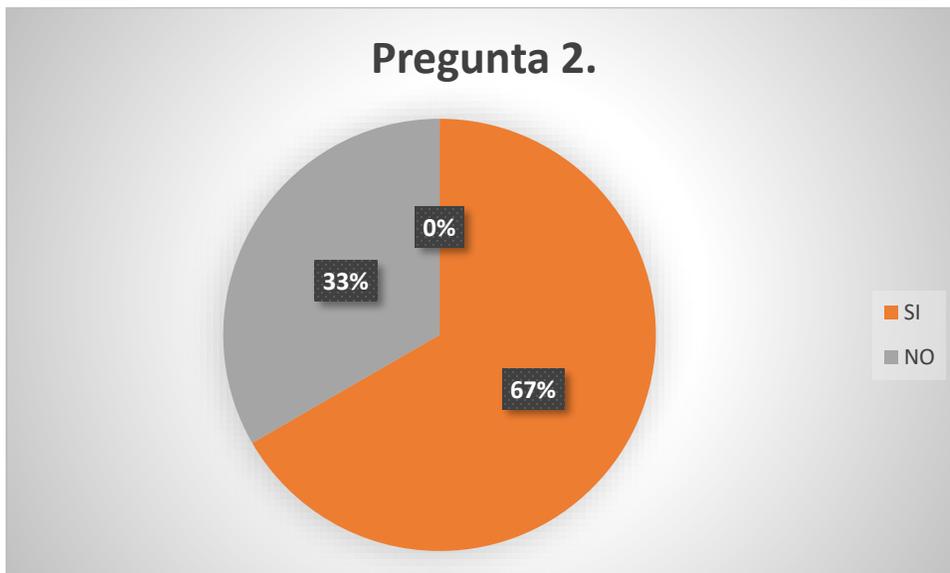
1. ¿EN EL MOMENTO EN EL QUE ENTRO A LA EMPRESA LE DIERON INSTRUCCIONES SOBRE SUS FUNCIONES, POR QUÉ?

Si
No



2. ¿AL MOMENTO DE LA ENTREVISTA SUS FUNCIONES CLARAMENTE DEFINIDAS?

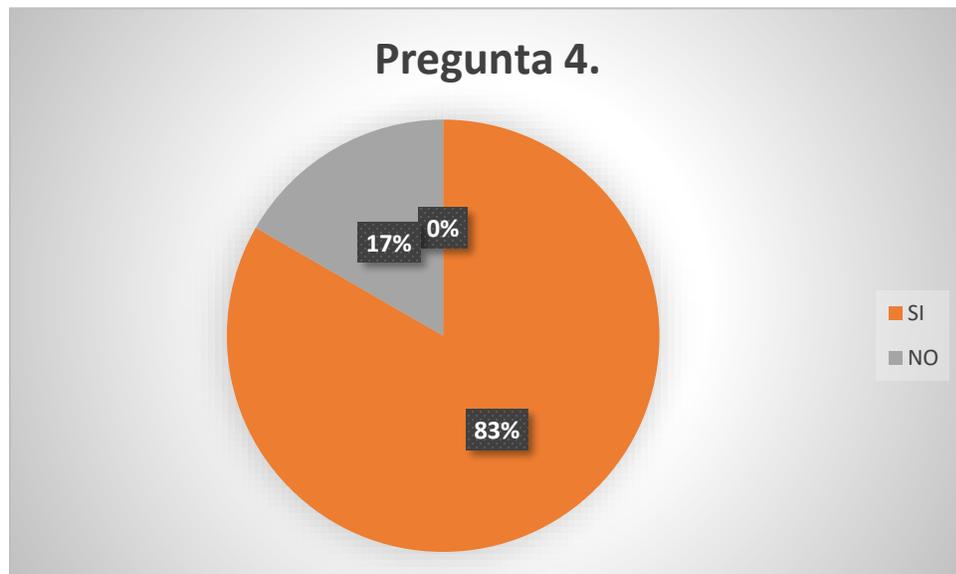
SI
NO



3. ¿CREE QUESU PUESTOTIENE UNEXCESO DE TAREAS, POR QUE?
SI
NO

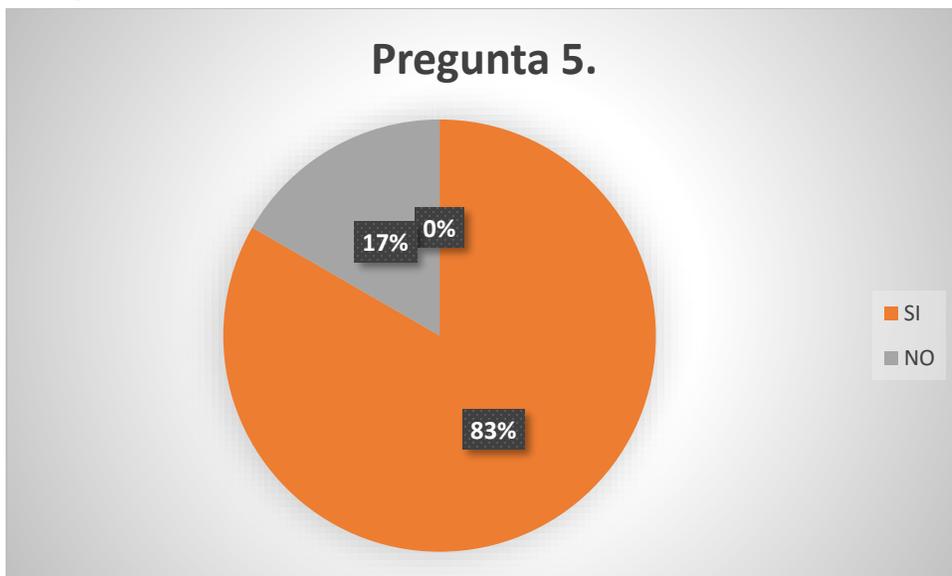


4. ¿EXISTEBUENACOMUNICACIÓNCON SUSCOMPAÑEROSDETRABAJO?
SI
NO



5. ¿PIENSA QUE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO TIENEN BIEN DEFINIDAS SUS FUNCIONES, PORQUE?

SI
NO



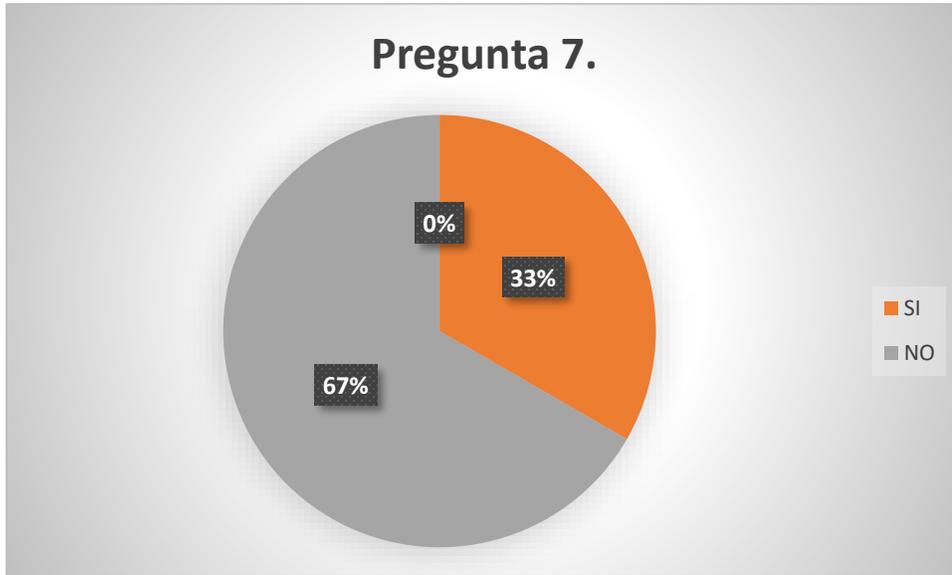
6. ¿EXISTE ALGUN DOCUMENTO O PROTOCOLO QUE ESTABLEZCA COMO REALIZAR LAS ACTIVIDADES VARIAS?

SI
NO



7. ¿CREE USTED QUE CUENTA CON LAS HERREMIENTAS NECESARIAS PARA SUS FUNCIONES DE TRABAJO ¿POR QUÉ?

SI
NO



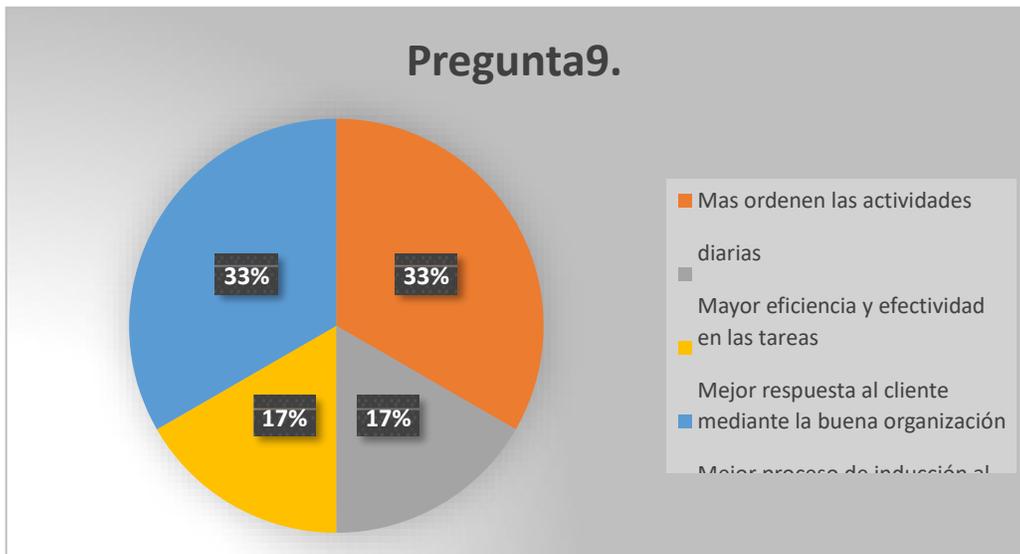
8. ¿CONOCE LA DEFINICIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES?

SI
NO



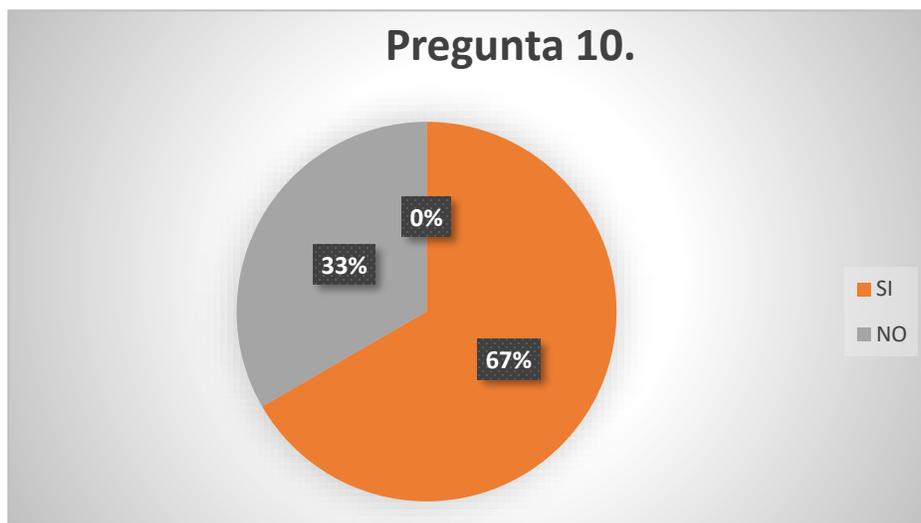
9 ¿QUE BENEFICIO CREE USTED QUE LE TRAERIA A LA EMPRESA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS?

- Mas orden en las actividades diarias
- Mayor eficiencia y efectividad en las tareas
- Mejor respuesta al cliente mediante la buena organización
- Mejor proceso de inducción a la persona al nuevo.



10. ESTA USTED CONFORME CON COMO SE ORGANIZA LA EMPRESA?

- SI
- NO



11. ESTA USTED CONFORME CON COMO SE ORGANIZA LA EMPRESA?

SI
NO

