



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad Ajusco

**A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.**

Opción: Recuperación de la experiencia profesional.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, UNA HERRAMIENTA
DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO.**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A:**

RUTH CARBALLO JIMÉNEZ

Directora de tesina: Maestra Clara Martha González García.

Noviembre de 2011

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I.- Antecedentes de Evolution Marketing Group y la experiencia profesional adquirida en ella..... | 8 |
| 1.1. Antecedentes de la empresa Evolution Marketing Group ... | 8 |
| 1.2 Experiencia profesional..... | 15 |
| Capítulo II.- La Administración de Personal o de Recursos Humanos, la Capacitación y los Manuales de Procedimientos..... | 21 |
| 2.1 Administración Educativa, de Personal o de Recursos Humanos | 21 |
| 2.2 Capacitación..... | 27 |
| Capítulo III.- Los Manuales de Procedimientos y la propuesta del Manual de Procedimientos de Evolution Marketing Group para el proceso de canje de puntos de los asociados de AGROBONOS..... | 34 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 3.1 | Los Manuales de Procedimientos..... | 34 |
| 3.1.1 | Metodología de Trabajo..... | 39 |
| 3.1.2 | Recopilación de la Información..... | 44 |
| 3.2 | Propuesta del Manual de Procedimientos del Programa de Evolution Marketing Group para el proceso de canje de puntos de los asociados de AGROBONOS..... | 54 |
| | Conclusiones..... | 67 |
| | Bibliografía..... | 70 |
| | Anexos..... | 73 |

Introducción.

En el Reglamento General para la Titulación Profesional de Licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) (http://uupn.upn.mx/normateca/index.php?option=com_content&view=article&id=391&Itemid=179, 2010, p. 12) se menciona que la **tesina** es la "...elaboración analítica específica en torno a un problema educativo, cuyo objeto de estudio articula la reflexión y teorización que culmina en un trabajo de disertación escrita sobre el tema o problema elegido, el cual refleja el dominio que el estudiante posee sobre el mismo", ésta contempla las siguientes modalidades:

- I. Recuperación de la experiencia profesional.
- II. Historia de vida.
- III. Análisis de testimonio.
- IV. Ensayo.
- V. Informe académico.

Este trabajo comprende la elaboración de una tesina en la modalidad de la **recuperación de la experiencia profesional**, al respecto el documento mencionado señala que dicha modalidad comprende "...un trabajo en el que se plasma la identificación de la experiencia profesional del sustentante en su actividad educativa. Comprende la narración contextualizada de su experiencia, así como el análisis, síntesis y explicitación de los sustentos teóricos y metodológicos de su práctica profesional y de su aportación al campo de la educación" (http://uupn.upn.mx/normateca/index.php?option=com_content&view=article&id=391&Itemid=179, 2010, p. 12). Así pues, a continuación se describen los aspectos específicos de este trabajo.

Se considera que esta investigación documental se ubica en el contexto específico de la **Administración Educativa**, considerando que ésta se ocupa de la asignación, manejo y uso de los recursos humanos, financieros y materiales en las instituciones educativas. Aún cuando la organización que se retoma en este caso no es educativa, la labor que se realiza es con la visión de que el personal que la integra reciba una formación continua. González (2002, p. 1) menciona que las funciones que realiza la administración educativa, entre otras, son:

- **evaluar la educación**, ésta sea formal o no formal,
- promover proyectos,
- generar "visión",
- hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe,
- evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico,
- **apoyar administrativamente** modelos pedagógicos y **métodos didácticos**,
- incorporar las nuevas tecnologías de información,
- **poner al servicio del alumno** y del maestro **todos los recursos disponibles** de las instituciones educativas **a través de sistemas y procesos para alcanzar los objetivos planteados para la educación** (formal o no formal) y
- **crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal del empleado, así como al desarrollo de la organización.**

Evolution Marketing Group (EMG)¹ es una empresa líder en México, en el desarrollo, implementación y operación de Programas exitosos de Mercadotecnia Relacional, la cual sustenta su éxito en la implementación de la siguiente metodología:

- Conocer con detalle a los clientes, a los empleados (de los clientes) y los canales de distribución que utilizan dichos clientes.
- Desarrollar una estrategia que contemple los detonadores que realmente motiven a los clientes de nuestros clientes, tanto de forma racional como de forma emocional.
- Incorporar la tecnología de vanguardia.
- Brindar el mejor servicio, tanto interno como externo.
- Mejorar constantemente la calidad en el servicio que ofrece.
- Generar un ambiente positivo de trabajo con los clientes.
- Elevar la productividad de los clientes.

En toda empresa, los empleados deben de actualizarse o capacitarse constantemente, ésta es una herramienta para desarrollarse en todos los sentidos, tanto para el individuo como para la organización. En EMG, el manejo de cada uno de los Programas de Incentivos implementados pretende proporcionar un servicio a los clientes que interactúan con el Call Center o Centro de Atención Telefónica. Al proporcionar un buen servicio, los Programas de Incentivos que se ofrecen siguen incrementándose con base en el éxito y demanda que tienen por parte de los usuarios. Dentro del área del Centro de Atención Telefónica (Call Center) se ofertan varios Programas de Incentivos para algunas empresas, a cada Programa se le asigna

¹ Toda la información obtenida de la organización, objeto de este estudio, se obtuvo de la página de Internet www.emg.com.mx.

un Ejecutivo de Servicio, quien atiende integralmente la demanda del Programa y, consecuentemente, a los usuarios de dicho Programa.

Cada uno de los Programas comprende procesos específicos así como su aplicación. Se ha identificado que es esencial la elaboración de un **Manual de Procedimientos**, que integre cada uno de los Programas vigentes, para que todo el personal que labora en el área del Call Center esté capacitado en la forma en que se realizan las actividades y el manejo u operación de cada uno de los Programas de Incentivos. Esto sería muy conveniente para la empresa, ya que en algún momento en que se requiera el apoyo de una persona diferente del encargado titular de dicho Programa, ésta pueda cubrir el puesto sin ningún problema y así proporcionar el apoyo solicitado.

El problema que se presenta actualmente es que en ocasiones los ejecutivos de servicio, por alguna razón, no se encuentran en su puesto y es muy difícil que algún otro ejecutivo pueda llegar a cubrir dicho puesto en el Centro de Atención telefónica o Call Center, ya sea por algunas horas o por algunos días, debido al desconocimiento de los aspectos específicos de los diferentes Programas, haciendo problemática la situación de poder brindar una buena atención a los participantes que la requieren. Sería importante que todos los empleados tuvieran una **capacitación integral** acerca de todos los Programas operativos, por lo menos lo básico para que puedan ofrecer un buen servicio.

Es por eso que se considera fundamental la elaboración de un **Manual de Procedimientos** que guíe al empleado en cuanto al funcionamiento de los diversos Programas, pues al contar cada uno de los Programas con dicho Manual de Procedimientos, que explique claramente cada uno de los pasos que comprende el servicio y la forma en que ese proceso se tiene que seguir, se considera que no habría ningún problema en que cualquier empleado atendiera otro Programa que no esté a su cargo directamente y pudiera brindar un buen servicio y tener a los clientes satisfechos. Un manual es importante ya que es una herramienta para que todos y

cada uno de los empleados de la empresa o del área puedan perfectamente llevar a cabo su trabajo. Es una guía para que el trabajador pueda realizar su trabajo de una forma más eficaz y eficiente, en tiempo y forma para presentar los resultados que la empresa solicita.

Todo empleado requiere un Manual que describa los procesos operativos de su área de trabajo, ya que éste será de gran ayuda para conocer, entender y dominar no sólo el proceso de realización de sus actividades, sino también las de los demás empleados, para lograr tener una visión integral de la operación de la organización. Un manual permitiría el crecimiento conjunto de la empresa y de cada uno de los empleados, ya que admitiría la implementación de unas reglas claras y conocidas por todos ellos. Es obvio que para la supervivencia de una empresa ya constituida en un mercado que, aparentemente, es seguro, ésta debe ser autónoma, así también se requiere que toda la organización se acostumbre a los continuos cambios que se puedan presentar.

El **objetivo general** planteado para este trabajo se describe a continuación, esto es: “diseñar un Manual de Procedimientos de la operación relacionada con el manejo del Programa de Incentivos de AGROBONOS, implementado en el Centro de Atención Telefónica (Call Center) de Evolution Marketing Group”.

Los **objetivos específicos** que se pretenden desarrollar para lograr la consecución de este trabajo son los siguientes:

- 1) Describir las características de la organización, objeto de estudio.
- 2) Describir la experiencia profesional de la autora de este trabajo.
- 3) Definir y describir el proceso de capacitación.
- 4) Describir la teoría que sustenta la elaboración de los manuales de procedimientos.
- 5) Describir las formas de elaborar un procedimiento.

- 6) Explicar por qué es importante para el Administrador Educativo conocer el uso de los Manuales Administrativos en general y el Manual de Procedimientos en particular.
- 7) Elaborar las conclusiones relacionadas con la investigación.

La **pregunta de investigación** a la cual se da respuesta con esta investigación es ¿en qué forma se resolvería la problemática relacionada con el conocimiento y manejo de los diferentes Programas de Incentivos en operación en la organización EMG?

Para esta investigación se realizó una recopilación de datos obtenidos a través de la observación acerca del trabajo que realizan los Ejecutivos de Servicio, para posteriormente analizarla, permitiéndonos elaborar un procedimiento de la operación del Programa mencionado. El estudio descriptivo va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado evento, en este caso es el diseño de un procedimiento de uno de los Programas de Incentivos en funcionamiento en la Empresa EMG, que implica la observación, identificación y descripción de todas las actividades que dicho Programa comprende.

Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se ha realizado una investigación documental acerca de qué es un procedimiento, cuál es el propósito de su elaboración y cómo debe ser su diseño para que resulte la mejor herramienta de apoyo al realizar el trabajo operativo en una organización. Asimismo, se realizaron las observaciones y verificaciones pertinentes, para fortalecer y sustentar las conclusiones. Como en cualquier proceso de investigación antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar. Para lograr ese conocimiento teórico se acudió a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema.

Rojas (2000, pp. 333–340) considera que: “el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a

las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada”.

Así, se tiene que el primer capítulo comprende la descripción de las características específicas de la organización, objeto de este estudio. Asimismo, se incluye el detalle de la experiencia profesional adquirida en Evolution Marketing Group por la tesista.

En el segundo capítulo se retoman las teorías administrativas vinculadas con el tema, específicamente la de la Administración Educativa, la de la Administración de Personal o de Recursos Humanos y la de la capacitación.

En el tercer capítulo se presenta la teoría que permea el diseño e implementación del Manual de Procedimientos, incluyendo la propuesta del Manual de Procedimientos del Programa de Evolution Marketing Group (EMG), para el proceso de canje de puntos de los asociados de AGROBONOS. Así también se incluyen las conclusiones obtenidas de la elaboración de esta investigación.

Capítulo I.- Antecedentes de Evolution Marketing Group (EMG) y la experiencia profesional adquirida.

En este capítulo se describen los antecedentes de la creación de Evolution Marketing Group (EMG), los servicios que oferta, los cuales comprenden determinados Programas de Incentivos, que buscan incrementar las ventas de las diversas organizaciones que solicitan su intervención, así como el compromiso pleno de sus empleados con los objetivos de dichas organizaciones. También se incluye la experiencia adquirida por la sustentante en esta organización , la cual comprende cinco años de arduo trabajo y dedicación.

1.1 Antecedentes de la empresa.

Evolution Marketing Group (EMG) es una organización que se dedica al desarrollo, implementación y operación de Programas exitosos de Mercadotecnia Relacional, su **Misión** se plantea en los siguientes términos: “EMG es una empresa de mercadotecnia relacional, conformada por un equipo humano multidisciplinario, que busca maximizar la productividad de sus clientes, a través de alcanzar sus metas de negocios, mejorando la calidad de vida de todos sus integrantes” (www.emg.com.mx, 2010, p. 3).

La **Visión** propuesta para esta organización es: “ofrecer las mejores alternativas en servicios personalizados, con soluciones integrales y de calidad, para el desarrollo y operación de programas de mercadotecnia relacional, a través de tecnologías y estrategias de vanguardia que contribuyan a la rentabilidad de los clientes” (www.emg.com.mx, 2010, p. 5).

La empresa cuenta con amplia experiencia en desarrollar y operar Programas de Lealtad e Incentivos para mejorar las relaciones y el negocio productivo con los activos más importantes que tiene cada empresa, como son: A) sus Clientes y b) sus Empleados. Se convence a los socios de negocios con la oferta de estrategias de

vanguardia, que generen acciones y reacciones en sus clientes y empleados; asimismo se proporcionan soluciones que se vean reflejadas de forma directa en la operación del negocio, esto es, los ingresos y la rentabilidad.

El éxito que ha tenido la "...organización se atribuye a la confianza de nuestros clientes o socios de negocios, pues así los consideramos, también al trabajo que diariamente desempeñan todos los colaboradores de EMG, brindando servicios con la mejor calidad y profesionalismo, orientados completamente al servicio, disfrutando nuestra pasión por la mercadotecnia relacional" (www.emg.com.mx, 2010, p. 3). Se ha apoyado a todo tipo de empresas para:

- a) Incrementar sus ventas.
- b) Mejorar los márgenes de utilidad.
- c) Tener éxito con estrategias no relacionadas a los precios.
- d) En el lanzamiento de nuevos productos.
- e) En la reducción de una atención caótica de sus clientes.
- f) En la reducción de la rotación de su personal.
- g) En la implementación de ventajas competitivas.
- h) En la atención de sus socios de negocios.

En EMG se busca construir relaciones firmes y duraderas con los clientes, cimentadas en resultados en el corto plazo y estrategias sostenidas en el mediano y largo plazo. Se ha adquirido mucha experiencia en "...trabajar junto con nuestros socios de negocios, para encontrar la mejor estrategia en la implementación de Programas de Mercadotecnia Relacional, siempre enfocados a impactar positivamente los resultados; ...actualmente se trabajan 25 Programas que impactan en más de un millón 500 mil participantes en distintas modalidades e industrias" (www.emg.com.mx, 2010, p. 5).

Aún cuando los clientes se pueden considerar como las empresas que nos contratan, la visión de EMG permite identificar que los verdaderos clientes son los usuarios o participantes de cada uno de los Programas, con quienes se adquiere un gran compromiso y obligación de cumplirles al cien por ciento lo que se les ha ofrecido. La filosofía de trabajo (www.emg.com.mx, 2010, p. 6) que predomina en la organización se fundamenta en tres aspectos primordiales:

- 1) Atención inmediata.
- 2) Servicios de soporte eficientes.
- 3) Resultados.

La atención inmediata se sustenta en que, independientemente de que cada Programa tiene asignado un Administrador de Proyecto, la realidad es que detrás de ese responsable, trabaja un equipo multidisciplinario que está en "...contacto permanente con la estrategia, operación y medición del programa, garantizando en todo momento, la adecuada ejecución del mismo; asimismo ...se ofrecen servicios de soporte eficientes, ya que se contemplan todas las partes que integran un Programa de Lealtad y/o Incentivos, ofreciendo una gama modular de alternativas que permiten adecuarlos a sus necesidades y expectativas de negocio" (www.emg.com.mx, 2010, p. 8).

Con respecto al soporte que se ofrece, éste se sustenta en el "...modelo de negocios ideal para cumplir con los objetivos planteados, para lo que se elabora un análisis financiero integral que respalda la rentabilidad, se establecen los procesos operativos necesarios para asegurar la calidad, se elabora el Plan de Mercadotecnia que servirá como guía estratégica y finalmente se definen los incentivos ideales para garantizar el atractivo del Programa" (www.emg.com.mx, 2010, p. 9).

Aunque cada cliente y Programa son diferentes, todos tienen una meta en común, ésta es, dar buenos resultados, para lo cual los servicios estratégicos "...diseñan soluciones innovadoras y Programas que motiven y muevan a la gente y a sus

organizaciones; ...así se construye la solución ideal, acorde a sus expectativas y presupuesto; ...no sólo es importante encontrar la fórmula mercadológica, creativa y de alto impacto, que derive en el mejor Programa de Lealtad y/o Incentivos, es preciso asegurar que dicho Programa se vea reflejado de forma positiva en los resultados del cliente; ...para ello se elaboran a detalle las matrices financieras requeridas, tales como: 1) la de Acumulaciones y redenciones de puntos, y 2) la de Procesos Operativos" (www.emg.com.mx, 2010, pp. 10-12).

Cuando se pretende integrar un Programa de Lealtad o Incentivos a la dinámica de operaciones de una empresa (independientemente del tamaño de la misma), generalmente se produce tensión y nerviosismo entre el personal de la misma, dada la carga adicional de trabajo que generará y a la imposibilidad de reasignar recursos adicionales, que ya de por sí están limitados y orientados a la consecución de objetivos inmediatos.

EMG entiende esto a la perfección, por lo que la "...estrategia operativa que se plantea permite que el cliente se enfoque en su negocio y se apoye con expertos en la operación del Programa o sea nuestros Ejecutivos de Servicio, ubicados en el Centro de Atención Telefónica; ...aprovechando al máximo las capacidades instaladas para evitar duplicidad en los costos y maximizando los presupuestos propuestos para el Programa de incentivos" (www.emg.com.mx, 2010, p. 13). El Plan de Mercadotecnia incluye las variables estratégicas, operativas y financieras del Programa (www.emg.com.mx, 2010, p. 15), que adicionalmente comprende lo relativo a:

- La asociación en mercadotecnia.
- El diseño gráfico y multimedia.
- Los esquemas de mediciones y monitoreo.
- Los Programas complementarios de soporte.

La organización cuenta con "...tecnología de vanguardia especializada en la administración de sistemas transnacionales y manejo de base de datos, utilizando la tecnología que más se adecue a la utilizada por el cliente, ya sean: tarjetas de banda magnética, tarjetas inteligentes con chip o de radio frecuencia, monederos electrónicos o simplemente a través de transferencias de datos de Excel; ...nuestro sistema se utiliza también para operar y administrar tarjetas de débito, crédito, puntos, descuentos y monederos electrónicos; ...dicho sistema opera de forma independiente a los sistemas propios de las empresas con las que se trabaja, por lo que se eliminan los altos costos de desarrollo de sistemas, interfaces, etc" (www.emg.com.mx, 2010, pp. 16-18).

Simplemente se requiere de la información generada por cada Programa y EMG se encarga de convertir los datos en información amigable y generar los reportes que permitan medir y proyectar la productividad. Se cuenta con herramientas avanzadas de "data mining" que permiten aprovechar al máximo la información. Nos adecuamos a los requerimientos propios de cada Programa, ya que nuestra plataforma es muy dinámica, pudiendo integrarse a Internet, Extranet's e Intranet's.

La organización cuenta con la infraestructura ideal para abarcar desde el "...diseño de esquemas sencillos de **comunicación**, hasta un programa integral de alguna empresa o producto, incluyendo medios impresos, electrónicos y de nueva tecnología (Internet); ...así también se logra atraer la atención de los usuarios o participantes a través de la comunicación de alto impacto, que es esencial para garantizar el éxito del Programa" (www.emg.com.mx, 2010, p. 20). Una vez que el concepto del Programa ha sido creado, el equipo creativo desarrolla un Plan Estratégico de Comunicación Integrado. Asimismo, se aprovechan los acuerdos que tengan nuestros socios de negocios con agencias de publicidad o despachos de diseño, con el fin de no duplicar los costos y maximizar su inversión.

Se ofrece el "...servicio de cumplimiento de los acuerdos (fulfilment) y la actividad que se realiza en este rubro, incluye la distribución anual de más de seis millones de

impresos a nivel nacional, entre clientes, prospectos y tarjetahabientes de bancos con los que se tienen alianzas estratégicas” (www.emg.com.mx, 2010, p. 23). El equipo de expertos analiza cuáles son los incentivos (touch points) o fibras nerviosas que mueven e influyen en la conducta de los usuarios o participantes y propone una amplia gama de opciones, que incluyen:

- 1) Más de cuatrocientos artículos en diversas categorías (electrónicos, electrodomésticos, línea blanca y de hogar, juguetes, equipo de cómputo, etc.)
- 2) Millas y puntos de Programas de viajero y huésped frecuente.
- 3) Certificados de regalo.
- 4) Viajes de incentivos individuales y grupales.
- 5) Reconocimientos.

EMG se dedica a la negociación, almacenamiento, manejo y envío de una gama muy amplia de incentivos, que van desde lo más “...sencillo hasta lo más espectacular y elaborado; ...el promedio anual de envíos es superior a los ochenta mil artículos anuales” (www.emg.com.mx, 2010, p. 25). En EMG se ha generado experiencia buscando identificar cuál es el incentivo que realmente motiva a todos los segmentos de participantes en los distintos programas, no importa si el “...incentivo es lo más sencillo o lo más elaborado y espectacular; ...el equipo de expertos se encarga de operar todos los detalles del proceso de selección, negociación, almacenamiento, preparación, logística, envío y medición de los incentivos; ...se maneja un catálogo de recompensas que excede las 500 opciones en 18 categorías distintas, adaptable y de forma dinámica, a las necesidades de los Programas que se operan, así como a las diferentes temporalidades; ...si no se cuenta con alguna recompensa que algún Programa requiera, se diseña; ...siendo la clave en la operación de los Programas, la **medición y evaluación de los resultados**” (www.emg.com.mx, 2010, pp. 27-35).

El enfoque principal se lleva a cabo de forma muy detallada en el análisis de la información, ya que dicha información resulta ser el activo más valioso del Programa. Además de todo el esquema de reportes y data mining que se procesa, se ofrecen servicios de auditorías de Procesos y Programas de Clientes Misteriosos, que ayudan a medir el avance en los resultados esperados. Una vez que se miden y monitorean dichos programas, se proporcionan las recomendaciones y ajustes pertinentes para alcanzar las metas del negocio.

En cuanto a la “...**Promoción y Difusión del Programa** de Incentivos de determinado cliente, se considera que si los usuarios o participantes no conocen a fondo todos los detalles de dicho Programa, se puede generar descontrol y desconfianza hacia las personas que tienen responsabilidades definidas dentro de la operación de los Programas; ...por ello es que se brinda todo el apoyo necesario para que las reglas del Programa, los procesos y los esquemas de servicio sean conocidos a detalle y asimilados por los principales usuarios o participantes del Programa” (www.emg.com.mx, 2010, pp. 36-39).

Se trata de aprovechar las áreas de capacitación de los socios de negocios, para que los Programas de Incentivos se integren dentro de sus Programas de Capacitación y éstos adquieran la fortaleza interna requerida. Para lo cual se entregan todos los Manuales que detallan las “...características de los Programas requeridos para el conocimiento de los usuarios y de nuestros clientes, elaborando todos los materiales necesarios para su difusión y conocimiento entre los empleados de nuestros clientes, todo acorde a las necesidades y presupuesto establecidos; ...nos involucramos a detalle en los productos y programas, desde el proceso estratégico hasta la implementación y operación, estableciendo además esquemas que permiten el **seguimiento y evaluación de los resultados** obtenidos” (www.emg.com.mx, 2010, p. 42).

Parte del éxito de la empresa es la participación activa en cada uno de los procesos necesarios para el éxito del Programa de Incentivos. Nuestros servicios integrales de

Mercadotecnia están diseñados para administrar todos y cada uno de los detalles de los Programas implementados.

1.2 Experiencia profesional.

En el año 2006 ingresé a la empresa de Evolution Marketing Group (EMG), dedicada a incentivar al personal de las empresas que contratan el servicio, para mejorar los resultados requeridos en su ámbito laboral, premiando el esfuerzo por el logro de objetivos establecidos. El puesto para el cual fui contratada era de Ejecutivo de Servicio en el Programa de la Compañía telefónica Iusacel.

El Programa Iusacel estaba dirigido para los vendedores de la marca mencionada, premiando con puntos a estas personas por los objetivos logrados en ventas, los cuales podían canjear todo el año por artículos personales, electrónicos, línea blanca etc. Los puntos los podían canjear directamente los participantes por los artículos de su elección, logrando así en el personal de ventas la motivación por el logro de los objetivos, ya que los mejores vendedores obtienen mejores beneficios que un trabajador con bajos resultados. Las actividades que desempeñe durante ese periodo fueron las siguientes:

- 1) Atención a los usuarios o participantes para resolver dudas, aclaraciones de canjes y apoyo en los procesos de solicitud de artículos.
- 2) Creación de reportes estadísticos en: entregas de artículos, puntos ganados, puntos canjeados, puntos perdidos, etc.
- 3) Seguimiento para la conclusión del canje, verificando la entrega del artículo solicitado al participante del Programa.
- 4) Envío de estados de cuenta a los participantes.
- 5) Seguimiento a las bajas de participantes, para evitar el mal uso de las solicitudes.

6) Envío de claves y contraseñas individuales para acceso al sitio del Programa.

Posteriormente tuve la oportunidad de participar en un Programa más importante, que manejaba la empresa, éste fue el Programa Blue Oval, que consistía en un Programa motivacional por el cumplimiento en las Certificaciones del Servicio de los Distribuidores de Ford Motor Company, las actividades que realicé en este Programa fueron:

- a) Mensualmente se efectuaban visitas a las agencias para realizar verificaciones relacionadas con sus avances en el área de Calidad en el servicio a los clientes.
- b) Como analista administrativo se realizaba la planificación del Programa de Lealtad, ésta se enfocaba en el incremento de las ganancias, a través de un sistema de administración de la información, recompensas y planes estratégicos de comunicación.
- c) En el momento que las Agencias lograban su Certificación, se realizaba una planeación estratégica de eventos, tales como: la organización de convenciones y premiaciones, enfocadas a viajes de incentivos para los empleados, para la fuerza de ventas o los distribuidores, la experiencia que había adquirido me permitió ofrecer una planeación elaborada correctamente, apoyando además en la elección del lugar sede para el evento, en las reservaciones de los vuelos, de los hoteles y la determinación de los viáticos.

Después ocupe el puesto de Analista de Servicio, realizando pre-Auditorias, Ventas y Servicio de la empresa Ford de México, en este puesto se realizaban las siguientes actividades:

- Se efectuó la implementación del análisis de ventas y de servicio aplicadas a Ejecutivos de Ventas y Asesores de Servicio de los Distribuidores. Estos consiguieron resultados tangibles en periodos muy cortos, logrando hasta un

70% de incremento en los indicadores de satisfacción de los clientes, en sólo ocho meses.

- Se desarrollaron tareas programadas y manejo de actividades específicas, tomando en cuenta las peticiones puntuales del cliente, esto aseguró el cumplimiento preciso de todos los compromisos y cumplimiento de metas.
- Se llevó a cabo el manejo de bases de datos, aproximadamente de tres mil 500 participantes.
- Se elaboraron diversos procesos.
- Se realizó el diseño y lanzamiento de comunicados.

Más adelante, me ubicaron en el Programa **Agrobonos** que se estaba implementando para la empresa Dow AgroSciences, la cual se dedica a vender productos para la cosecha, como son: a) los Químicos y b) los Pesticidas. Las actividades realizadas para lograr el incremento en las ventas de esta empresa han sido las siguientes:

- 1) Elaboración de las bases de datos de los Vendedores (usuarios) a contactar, las cuales contienen los siguientes datos:
 - Nombre del Vendedor.
 - Comerciante (Dealer).
 - Número telefónico.
 - Correo electrónico.
 - Representante del Vendedor.
 - Dirección.
 - Lugar de residencia.
 - Región.

- Productos de Compra.
 - Productos de Interés.
- 2) Constante comunicación con los representantes de ventas de las regiones o zonas en que se divide el país (Altiplano, Bajío, Occidente Altos, Occidente Costas, Veracruz Sur, Veracruz Norte, Tampico, Tabasco y Península). Cada una de estas regiones tiene un Representante de ventas y promotores. Ellos se encargan de realizar convenios con diferentes Dealers (es el nombre que se les da a los diferentes negocios encargados de vender los productos de la empresa). El Programa tiene una duración de un año, durante este periodo los Dealers tienen que llegar a la meta convenida, para poder generar puntos y al final del periodo poder canjearlos por artículos que se encuentran en el catálogo de premios.
 - 3) Elaboración de una propuesta de Promociones para:
 - a) Impulsar nuevos productos.
 - b) Motivar el crecimiento en productos que no tienen desplazamiento.
 - c) Lograr la estabilidad de las marcas.
 - 4) Elaboración del análisis del Reporte de Puntos, con base en las Ventas por participante, que se deriva de los archivos recibidos por el Representante de los Dealers, los cuales son entregados a EMG trimestralmente y los cuales contienen:
 - a) Código del comerciante (Dealer).
 - b) Nombre del comerciante (Dealer).
 - c) Nombre del Representante.
 - d) Ventas generadas por producto.

Después de la recepción de los archivos se realiza el reporte de puntos con base en los objetivos cumplidos, asignando los puntos que serán informados en la página para que pueda ser consultada por los Vendedores o participantes. Trimestralmente los representantes y su equipo, envían información del avance en la compra de los productos. Esta información se anexa a la página de internet, diseñada especialmente para consulta de los participantes. En ella se pueden consultar los porcentajes de avance que han alcanzado y los puntos acumulados. Al enviar los representantes su información, nos encargamos de generar reportes con los avances y proporcionarles el panorama de cómo van avanzando hacia sus objetivos de ventas. Esta información les es muy útil a ellos, ya que les permite saber con quién pueden realizar convenios el siguiente año y con quienes no.

- 5) Cada temporada se genera un estuche de regalos como bienvenida para cada uno de los comerciantes (Dealers), esto es para agradecerles su incorporación al Programa. Durante todo el año se establece una comunicación constante, tanto con los representantes como con los dueños de los negocios, para apoyarlos y proporcionarles información de sus logros.
- 6) Al término del Programa se genera información que se envía a cada uno de los dueños, notificándoles que pueden revisar sus estados de cuenta en la página de internet, para que analicen si llegan a su meta o no. Si lo logran entonces ellos mismos realizan su canje de puntos en la página o bien se les apoya efectuándolo desde el Centro de Atención Telefónica.
- 7) Los artículos ganados se envían a sus domicilios o bien a una sucursal de paquetería para que ellos los recojan.
- 8) Se realiza un seguimiento constante hasta verificar que todo llegue a su destino.

Al final se elabora un reporte, el cual contiene las ventas realizadas, los productos de mayor venta, las zonas en donde se vendió más y los puntos ejercidos por cada

participante. Actualmente se está tratando de implementar un área encargada de la capacitación del personal, de la cual me estaría haciendo cargo.

Como vimos, Evolution Marketin Group (EMG) es una empresa que se dedica a la atención de los empleados de nuestros clientes, por medio de la implementación de Programas de Incentivos por la atención esmerada en la calidad de sus productos como a sus propios clientes y así maximizar la productividad de los negocios de nuestros clientes. Para lograr que estos Programas sean eficaces, es necesario contar con una buena capacitación para los empleados y con Manuales de Procedimientos adecuados a los requerimientos de cada uno de los Programas. Con respecto a la experiencia profesional de la sustentante, es evidente que he sido una de las pioneras en la difusión de la importancia de contar con Manuales de Procedimientos.

En el siguiente capítulo se describen las teorías administrativas que sustentan la vinculación y necesidad de la elaboración de los Manuales de Procedimientos, asimismo de la urgencia de la capacitación a los elementos que integran el Centro de Atención Telefónica (Call Center) de Evolution Marketing Group.

Capítulo II.- La Administración Educativa, de Personal o de Recursos Humanos, la Capacitación y los Manuales de Procedimientos.

Como se mencionó al principio de la introducción se considera que este trabajo se ubica en el contexto específico de la **Administración Educativa**, ya que ésta se debe ocupar de la asignación, manejo y uso de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para coadyuvar en la educación de las personas. Aún cuando la organización que se retoma en este caso no es educativa, la labor que se realiza es con la visión de que el personal que la integra reciba una formación continua. Al respecto González (2002, p. 1) indica que entre las funciones que realiza la administración educativa están:

- La evaluación de la educación, ya sea ésta formal o no formal.
- La promoción de proyectos relacionados con la educación.
- Ofrecer todos los recursos disponibles requeridos para la educación de las personas o los integrantes de alguna organización, poniendo al servicio del alumno y el profesor los sistemas y procesos requeridos para alcanzar los objetivos planteados para la educación (formal o no formal).

A continuación se desarrollan los conceptos teóricos relacionados con la Administración de Personal o de Recursos Humanos buscando contextualizar este trabajo

2.1 Administración Educativa de Personal o de Recursos Humanos.

Así, a continuación se va a trabajar lo relativo a la Administración de los Recursos Humanos, área que como su nombre lo indica se encarga del manejo, capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones. De acuerdo con Arias Galicia (1990, p. 29) la Administración de Recursos Humanos es un proceso sustentado por la Administración "...aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las

experiencias, la salud, los acontecimientos y las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización, y del país en general". Hernández (1994, p. 406) la define como parte de la dirección de la organización que se ocupa del "...aprovechamiento eficaz del potencial humano, reclutando y contratando personal, estableciendo y manteniendo condiciones adecuadas de trabajo y llevando historiales o expedientes de los empleados; ...son actividades, relaciones y tratos entre la dirección, los empleados y el gobierno, que intentan resolver, de la manera más armónica los problemas humanos y negociaciones de los interesados, provechosas para toda la estructura y destinadas a alcanzar metas preestablecidas".

Para Bayón Mariné (2001, p. 389) administrar es dirigir o aplicar dicho ejercicio para el correcto cumplimiento del fin para el que sirve; a partir de esta concepción considera a la Administración de los Recursos Humanos como todas aquellas "...actividades realizadas por el departamento encaminadas a adaptar y aplicar el mejor cumplimiento de la tarea del trabajador en relación a sus potenciales y esperadas rentabilidades." Para Torres Hernández (2001, p. 39) la administración de recursos humanos es el "...conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, **educación** y armonización de los integrantes de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros".

Al respecto, Münch Galindo (1994, p. 56) considera a los Recursos Humanos como "...trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos, además poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc., mismas que lo diferencian de los demás recursos". Rodríguez (1993) define a la Administración de Personal como "un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor

rendimiento a favor de unos y otros". Rodríguez Valencia (2002, p. 2) señala que la Administración moderna retoma a "...la planeación, organización y dirección que cualquier organismo lleva a cabo con el propósito de coordinar (supervisar y evaluar) los diferentes recursos para lograr de manera eficiente la creación de algún bien o servicio"; asimismo menciona que son diversos los recursos de operación, éstos son: el dinero (recursos financieros), los materiales, y por supuesto, "**...el personal que realiza el trabajo para la organización**", es decir, el recurso humano.

Rodríguez Valencia (2002, p. 3) comenta que **el manejo de personal es un subsistema** del sistema administrativo, **tratando de alcanzar el logro de los objetivos organizacionales que se obtienen gracias a los esfuerzos de los empleados**, por lo cual él considera que es fundamental retomar el enfoque de las relaciones humanas, así es esencial que las "...actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una organización". Así, se puede concluir que es el área perteneciente a la Dirección de la organización que se encarga del **aprovechamiento efectivo del potencial humano**, reclutando y contratando personal, **estableciendo y manteniendo condiciones adecuadas de trabajo**, es todo un **conjunto de principios y procedimientos que procuran** la mejor selección, **educación y armonización de los integrantes de una organización**, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

La **Administración de Personal o de Recursos Humanos** enfoca su atención al análisis de las dificultades administrativas desde el punto de vista de los empleados, retomando aspectos como: diversos métodos de comunicación, dinámica de grupos, valoración de encuestas, estudio del conflicto, selección, **capacitación y desarrollo**, remuneración, etc. Rodríguez Valencia (2002, pp. 3-4) considera que en este tema interviene un enfoque, que se sustenta en el "...esfuerzo diario, ...que se refiere a la labor de preparar la planeación de recursos humanos, de dotar de personal a la empresa, de administrar los sueldos, de manejar adecuadas relaciones laborales, **de capacitar y desarrollar al elemento humano**, etc."

Asimismo, dicho autor **plantea que “...el esfuerzo aplicado al sostenimiento y al mejoramiento de la vida es el punto de partida de toda actividad humana; así ...el hombre, en el curso de su vida, debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo”** (Rodríguez Valencia, 2002, pp. 3-4), pues es evidente que cuando tenemos un objetivo en la vida y lo llevamos a cabo, es cuando nos sentimos realizados, importantes y motivados, dentro del contexto en el que nos desarrollamos laboralmente.

El mismo Rodríguez Valencia (2002, pp. 3-4) indica que el hombre genera los bienes y servicios necesarios para que los integrantes de la sociedad cubran sus necesidades de forma directa o mediante los ingresos obtenidos por la realización de un trabajo, lo que le permitirá adquirir dichos bienes, así también si dicha sociedad requiere incrementar el ingreso de los trabajadores, deberá aumentar la productividad. Reyes Ponce (2002, p. 31) define el **trabajo** como “...la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia”, dichas normas de eficiencia involucran prácticas administrativas, conduciéndonos al hecho de que el trabajo requiere la “...aplicación de conocimientos técnicos especializados que el hombre va adquiriendo, para tenerlos a su disposición y utilizarlos en el momento requerido” (Rodríguez Valencia, 2002, p. 4).

Asimismo, Continolo (1977, p. 29) define trabajo de oficina desde un enfoque administrativo como “...las actividades desarrolladas en una empresa, para cumplir las dos funciones básicas: de registro y de información”; el concepto de registro es la función básica que se realiza en las oficinas, aunque las tareas relacionadas con ésta se han incrementado, no así la función de la información, la cual se ha integrado últimamente como resultado del requerimiento relacionado con el conocimiento de todos los aspectos críticos para lograr un efectivo control de la operación de la empresa.

Cuadro no. 1. Análisis de las definiciones de la Administración de Recursos Humanos.

| Autor | Definición | Aspectos relevantes |
|------------------------------------|--|--|
| Rodríguez (1993). | Es un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una institución, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. | Conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una institución |
| Arias Galicia (1990). | Proceso sustentado por la Administración aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los acontecimientos y las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización, y del país en general. | Habla de un esfuerzo continuo para lograr el acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano , las experiencias, la salud, los acontecimientos y las habilidades de los empleados para beneficio de éstos, del organismo y de la sociedad. |
| Münch Galindo (1994). | Se considera a los recursos humanos trascendentales para la existencia de cualquier grupo social, retomando aspectos como la posibilidad de desarrollo, la creatividad, las ideas, la imaginación, los sentimientos, las experiencias, las habilidades, etc., mismas que diferencian estos recursos de los demás. | Considera a los recursos humanos como trascendentales para la existencia de cualquier grupo social , retomando aspectos como la posibilidad de desarrollo , la creatividad, etc. |
| Hernández (1994). | Es una parte de la Dirección de la organización que se ocupa del aprovechamiento eficaz del potencial humano, reclutando y contratando personal, estableciendo y manteniendo condiciones adecuadas de trabajo y llevando historiales o expedientes de los empleados; son actividades, relaciones y tratos entre la dirección, los empleados y el gobierno, que intentan resolver, de la manera más armónica los problemas humanos y negociaciones de los interesados, provechosas para toda la estructura y destinadas a alcanzar metas preestablecidas. | Se plantea como el aprovechamiento eficaz del potencial humano , realizado durante el reclutamiento y contratación del personal, estableciendo y manteniendo condiciones adecuadas de trabajo intentando resolver, de la manera más armónica los problemas humanos y negociaciones de los interesados, provechosas para toda la estructura y destinadas a alcanzar metas preestablecidas. |
| Bayón Marín (2001). | Son todas aquellas actividades realizadas por el departamento encaminadas a adaptar y aplicar el mejor cumplimiento de la tarea del trabajador en relación a sus potenciales y esperadas rentabilidades. | Busca adaptar y aplicar el mejor cumplimiento de la tarea del trabajador en relación a sus potenciales y esperadas rentabilidades . |
| Torres Hernández (2001). | Lo considera como el conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los integrantes de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. | Busca la mejor selección, educación y armonización de los integrantes de una organización , su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. |

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| Rodríguez Valencia (2002). | El manejo de personal es un subsistema del sistema administrativo, tratando de alcanzar el logro de los objetivos organizacionales que se obtienen gracias a los esfuerzos de los empleados , por lo cual él considera que es fundamental retomar el enfoque de las relaciones humanas, así es esencial que las "...actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una organización". | Trata de alcanzar el logro de los objetivos organizacionales que se obtienen gracias a los esfuerzos de los empleados. |
|--------------------------------------|--|---|

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los factores que aplica el empleado en su trabajo, los cuales "...condicionan de una manera definida su reacción ante su conjunto laboral", Rodríguez Valencia (2002, pp. 5-6) propone que son los siguientes:

- 1) **Capacidades.** Se refiere a las facultades y cualidades, que posee un trabajador y que es capaz de ejercer, al menos en cierto grado en su trabajo.
- 2) **Intereses.** No son sólo deseos y ambiciones de una persona, sino también sus tendencias instintivas e impulsivas y anhelos mal definidos que pueden o no impulsarle a actuar plenamente en el cumplimiento de sus objetivos.
- 3) **Oportunidades.** No se refiere sólo a las oportunidades para el ascenso o promoción, aunque también se incluyan, sino las de ejercitar sus capacidades y satisfacer sus intereses.
- 4) **Personalidad.** Es la suma total de la reacción del trabajador ante sus experiencias y el medio ambiente que le rodea. La personalidad se manifiesta por medio de la percepción del individuo por parte de los demás. La dirección no desempeña un papel importante en la influencia sobre la personalidad, pero la personalidad del trabajador ejerce una gran influencia sobre sus oportunidades.

Rodríguez Valencia (2002, p. 9) plantea que el **propósito de la Administración de Personal** o de Recursos Humanos es "...**mejorar la eficacia de éstos en los organismos**, lo cual ...requiere una descripción de lo que hacen los gerentes de personal y una indicación de lo que deberían hacer; ...en la práctica, esta finalidad exige que el personal contribuya al mejoramiento de las organizaciones". Para que los integrantes de una organización incidan en los resultados obtenidos por ésta, es necesario que estén bien preparados para llevar a cabo de la mejor manera, sus

funciones y actividades, para esto es imprescindible que se les proporcione capacitación, en el siguiente subcapítulo se va a trabajar este tema.

2.2 Capacitación.

El hombre a través del trabajo transforma los objetos en productos determinados, por medio de instrumentos o herramientas, para ello requiere de conocimientos y experiencia sobre las tareas del puesto a desempeñar. Cuando no se cuenta con estos elementos, se necesita que a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje se le proporcionen al trabajador, los conocimientos y habilidades requeridas para la realización óptima de sus funciones o para su perfeccionamiento, sin olvidar que tanto el aspecto actitudinal como el medio ambiente en que se encuentra se deben considerar en la capacitación.

A continuación se van a analizar las perspectivas de diversos autores acerca de cómo conciben la capacitación, todo para llegar a un fin común, que el personal se supere y no se quede estancado y al mismo tiempo ayudar a las organizaciones para ser más competitivas. Para iniciar Aquino (1997, p. 12) define a la Capacitación como "...toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas que produzcan un cambio positivo en el desempeño de sus tareas; ...el objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo".

Blake (2000, p. 31) indica que la capacitación está "**...orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación** a nuevas circunstancias internas y externas; **comprende ...uno de los campos más dinámicos** de lo que en términos generales se ha llamado, **educación no formal**".

Bohlander (1999, p. 10) a su vez señala que la capacitación se implementa con "...frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los **esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros**; ...se orienta hacia la cuestiones de desempeño a corto plazo". Asimismo, Siliceo (1982, p. 15) añade que la capacitación consiste en una "**...actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia una mejora en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores**; ...**la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores**".

Se puede decir que la capacitación o desarrollo de personal es toda actividad realizada en una organización, que trata de responder a las necesidades de la misma, relacionadas con la mejora de las actitudes, los conocimientos, las habilidades y las conductas de su personal, así concretamente, **la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas**. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que sabe realmente, dichas diferencias se identifican al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil de puesto.

Se puede decir que la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo y consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador; es la preparación teórica que se le da al personal con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con la suficiente efectividad. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos, así cada persona debe estar preparada para realizar las funciones que

requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es anticiparse en la identificación de las necesidades de capacitación, previendo las demandas futuras de formación para los empleados e implementarlo según las aptitudes y el potencial de cada persona. Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general se aplican en las siguientes cuatro áreas:

- 1) **Inducción.** Ésta se refiere a la información que se brinda a los empleados recién contratados, generalmente la llevan a cabo los supervisores del ingresado. El departamento de Recursos Humanos establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.
- 2) **Entrenamiento.** Se aplica al personal operativo; en general se imparte en el mismo sitio que se ubica el puesto de trabajo. La capacitación se requiere cuando hay novedades que afectan las funciones o las tareas, así también se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser presentadas por escrito.
- 3) **Formación básica.** Se implementa en las organizaciones grandes; se oferta al personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se imparte a profesionales jóvenes, quienes reciben instrucción completa sobre la empresa y luego se les ubica según sus capacidades.
- 4) **Desarrollo del personal.** Se trata de desarrollar actitudes, conocimientos y habilidades concretas, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no sólo trabajando en común, sino sobre todo en la reflexión acerca de los problemas de la gerencia. Deberán difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, entre otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, con el fin de obtener el máximo beneficio. Es importante identificar que la organización invierte recursos en cada uno de sus empleados, al integrarlo y capacitarlo, ahora para proteger esta inversión, la organización debe identificar el potencial de sus integrantes, esto permitirá saber si cada individuo ha llegado a su máxima capacidad laboral o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que pueda realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la organización. Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio de la planeación de carrera. Ésta estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador y permite contar con cuadros de reemplazo.

Aunque la capacitación se propone para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada empleado no sólo lo perfeccionan para el desarrollo de sus actividades laborales, sino también para su vida. Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, ésta puede ser cubierta internamente a través de la promoción y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a las personas que en esa organización se puede realizar una carrera o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su empleabilidad permanente.

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y

servicios, el avance de la informática en todas las áreas y las crecientes y diversas demandas del mercado. Asimismo, disminuye la tasa de rotación del personal y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar diversos puestos, rápida y eficazmente. Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena.

Al respecto, Franklin (2004, p. 358) menciona que la capacitación es una "...actividad del proceso enseñanza-aprendizaje que consiste en habilitar a una persona para el desempeño de una tarea". Mercado (2001, p. 459) comenta que la capacitación del empleado consiste en un "...conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes". El programa de capacitación contribuye a cambiar la imagen de la organización, ya que implica brindar nuevos conocimientos a los trabajadores que la integran, que le permitan desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

La capacitación repercute en el trabajador mejorando su nivel de vida, ya que una vez que haya logrado adquirir los conocimientos necesarios, éste podrá asumir con mayor seguridad su trabajo y afrontar su futuro con mayor optimismo y por ende haciendo que su trabajo sea más productivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Los beneficios de la capacitación para las organizaciones se mencionan a continuación:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación de jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Teniendo en cuenta la importancia de la capacitación en el desarrollo individual del trabajador y para la organización, se hace necesario entonces implementar un departamento de capacitación, como estrategia principal de desarrollo de la organización, objeto de estudio. Desde el punto de vista personal del empleado, cabe resaltar que la capacitación contribuye a:

- Fortalecer la autoestima del trabajador.
- Mejora su comunicación.
- Proporcionar al trabajador un sentido de seguridad frente a las funciones que debe realizar y a las situaciones que debe afrontar relacionadas con el servicio.
- La adecuada toma de decisiones.
- Desarrollar un mayor sentido de pertenencia, lealtad y compromiso respecto a los objetivos que se propone la organización.

Por lo mencionado anteriormente, se evidencia la necesidad de elaborar una guía acerca de la actuación individual o por funciones, como resultado lógico del intento para establecer un control adecuado de las diferentes actividades que se realizan en una organización. Así, se considera importante que uno de los propósitos inmediatos que se deben promover en Evolution Marketing Group, es la elaboración de un Manual de Procedimientos que permita difundir "...el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas; ...un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo; ...señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, ...indicando quién los realizará, ...qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas" (Kellog, citado en Franklin y col., 2002, p. 164).

En este capítulo se abordaron aspectos relacionados con la Administración de Personal o de Recursos Humanos, se incluyen diversas definiciones de la misma y su ámbito de aplicación, y los aspectos generales de lo que implica la capacitación en las empresas, la cual se considera como educación de tipo informal.

Capítulo III. Los Manuales de Procedimientos y la propuesta del Manual de Procedimientos del Programa de Evolution Marketing Group para el proceso de canje de puntos de los asociados de AGROBONOS.

Torres Hernández (2001, p. 39) considera que la Administración de Recursos Humanos es un "...conjunto de principios, **procedimientos** e instituciones **que procuran la mejor selección, educación y armonización de los integrantes de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros**". Si el administrador educativo se ocupa de esta tarea en las organizaciones, es por esta razón que los manuales administrativos se vuelven imprescindibles tanto para él como para cualquier organismo social, esto debido a la "...complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la demanda de productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional" (Franklin, 2004, p. 170). Todos los aspectos mencionados exigen la utilización de herramientas para apoyar la operación diaria, ya que éstas permiten establecer un orden para todos los componentes esenciales necesarios con el objetivo de lograr una eficiente comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas. También, contemplan los aspectos metodológicos requeridos para su "...diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes" (Franklin, 2004, p. 170).

3.1 Los Manuales de Procedimientos.

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, ...suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y

cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de una organización; ...en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, ...facilita las labores de auditoría, la evaluación, el control interno y su vigilancia” (Rodríguez Valencia, 2002, pp. 39-43).

Franklin y col. (2002, p. 316) consideran que los **manuales de procedimientos** “...constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización, así también él plantea que ...todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente”. Asimismo, Franklin (2004, p. 171) menciona que “...la descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad”.

Al respecto, Mercado (2001, pp. 202-203) considera que los procedimientos administrativos son un “...conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina; ...pueden registrarse en forma de gráficas escritas y catalogarse con diferentes criterios; asimismo, señala que los manuales de procedimientos administrativos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia; ...en ellos se señalan, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose tanto su responsabilidad como su participación; suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, de las máquinas de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades”.

Franklin y col. (2002, p. 184) proponen una guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, que al respecto señala que los objetivos de los manuales mencionados son:

- a) Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que realiza la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales, segregadas en procedimientos.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d) Facilitar las labores del área de Auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- f) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- g) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Puede decirse que la utilidad de un Manual de Procedimientos es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Asimismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, en virtud de que describen de forma detallada las actividades por puesto. Desde luego, es necesario precisar que la necesidad de un estudio de procedimientos se basa en la eficiencia con que se pretende lograr un objetivo determinado, esto es, un procedimiento será eficiente o no en tanto logre el objetivo para el cual fue planeado.

Sin embargo, existen diversidad de factores o índices de eficiencia que justifican el análisis o revisión de un procedimiento o un sistema, entre los que se pueden mencionar: los trabajos en los que se logra poca eficiencia; la falta de secuencia operacional; las fallas frecuentes que obstaculizan la realización normal de las operaciones; los trabajos que consumen mucho tiempo; los procesos que provocan desperdicios, etc. Así, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un Manual de Procedimientos (Franklin y col., 2002, p. 317) se justifica cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos:

- a) Trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- b) Asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- c) Empezar tareas de simplificación del trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- d) Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los Manuales de Procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta.

Otro autor que trabaja detalladamente el manual de procedimientos es Mercado (2001, p. 193), quien considera que un procedimiento es una "...guía para la acción, porque detalla en forma precisa e inflexible cómo se va a desarrollar tal o cual actividad; ...es una secuencia de labores debidamente ordenadas, cuyo objetivo principal es llevar a cabo una determinada labor". Es imprescindible identificar las labores de la organización detalladamente con el objetivo de implementar un sistema en la operación, pues no es nada recomendable que cada empleado, sección o departamento, realice sus operaciones y actividades sin un orden y sincronización. La implantación de procedimientos implanta dicho orden, ya que describe y detalla cada

actividad u operación estableciéndola cronológicamente, expresando la forma de llevar a cabo cada paso, identificando a cada uno de los responsables de la realización, esto es, "...estableciendo una rutina que deberá invariablemente seguirse cada vez que se presente un caso semejante" (Mercado, 2001, p. 193).

Mercado (2001, p. 194) menciona que la implementación de procedimientos es parte integrante de un sistema, ya que se considera que éste último "...denota un conjunto de objetivos comunes y ...forma la estructura administrativa de las empresas". Los procedimientos se implantarán en todos los niveles de la organización, se indica que deberán ser más "...generales y menos numerosos en los altos niveles y ...en mayor número, más detallados y estrictos en los puestos inferiores; ...la tendencia de los procedimientos es formar hábitos de actividades que de otra manera requerirían estudios, discusiones, etc.; ...esto limita la iniciativa, pero al mismo tiempo permite que el trabajo más remunerado pueda ser ejecutado por empleados de un nivel menor, ...lo cual significa un ahorro permanente para el futuro, si bien en el presente implica un gasto de tiempo en ocasiones significativo" (Mercado, 2001, p. 194).

Para la elaboración de los procedimientos (Mercado, 2001, p. 195) se requiere considerar lo siguiente:

- Los procedimientos deben ser cuidadosamente planeados, de acuerdo con la ciencia y las técnicas con que se relacionan.
- Los procedimientos deben de estar en constante estudio para simplificar o eliminar las duplicidades.
- Deben ilustrar claramente las actividades que implican especificando los recursos utilizables, los gastos, el tiempo y los esfuerzos requeridos.
- Conviene que los procedimientos se consignen por escrito; que sean reconocidos y debidamente aplicados, esto a través de los llamados "manuales", facilitando el adiestramiento de nuevo personal y disminuyendo

el tiempo y el costo de operación.

- Deben tender a una especialización, para que por medio de ésta se aproveche al máximo el incremento de las habilidades, los conocimientos y experiencia de los trabajadores.

3.1.1 Metodología de Trabajo.

La metodología de trabajo propuesta para la elaboración de procedimientos contempla, entre otras, las siguientes etapas: a) planeación del estudio; b) investigación de la situación actual; c) análisis y crítica de la información; y d) diseño gráfico y descriptivo del procedimiento. Franklin y col. (2002, p. 318) mencionan que con esta metodología se "...pretende una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución, mediante la documentación e implantación de los procedimientos; se trata de garantizar ...que la descripción de los procedimientos responda a la realidad operativa". Con relación a la segunda etapa, la investigación de la situación actual, Franklin y col. (2002, p. 319) indican que dicha etapa tiene la finalidad de "...obtener una visión del procedimiento tal y como se desarrolla en la actualidad", los pasos que comprende son:

- a) Recopilación de la información.
- b) Registro y documentación del procedimiento actual.
- c) Obtención de la aprobación correspondiente.

La elaboración de los procedimientos se debe sustentar en hechos y no en suposiciones, así para su formulación se deben considerar los dispositivos materiales, el personal, el tipo de trabajo y el objetivo. Mercado (2001, p. 195) identifica una relación muy cercana entre el método y el procedimiento, "...su relación la encontramos al saber que un método es parte de un procedimiento";

considerando el término método como la "...manera de efectuar una labor determinada tomando debidamente en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles, el gasto total de dinero, tiempo y esfuerzo" (Mercado, 2001, p. 195), así utilizando la planeación metódica, el directivo logrará:

1. Mejorar la eficiencia de su equipo.
2. Comparar el rendimiento de cada miembro del grupo.
3. Contar con una base práctica para la capacitación individual y de grupo.
4. Lograr una calidad uniforme de los métodos de sus subordinados.

Mercado (2001, p. 195) propone utilizar determinadas reglas para la elaboración de los procedimientos, considerando que éstos "...señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa; ...los procedimientos son como el seccionamiento funcional de cada acto administrativo; ...la última división se da en los métodos, los que corresponden a unidades de acción indivisibles; ...pero los métodos son de carácter técnico y no administrativo; ...en cambio, el procedimiento, formado por varios métodos en secuencia, sí lo es"; se puede decir que es el procedimiento el que sustenta la toma de decisiones. Las reglas que señala Mercado (2001, pp. 196-197) se detallan a continuación:

- 1) Primera regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente, porque de esa manera pueden ser mejor comprendidos, analizados, verificados, etc. Así, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite determinar mejor lo que sobra, lo que falta y que puede combinarse mejor. Eliminar, combinar, alterar el orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráfico consignado. El hacerlo así permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc.

- 2) Segunda regla. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina, que constituye un defecto, como la superespecialización, que es un exceso. Muy fácilmente en una empresa se emplean procedimientos anticuados y poco eficientes por una inercia natural. La revisión revelará qué procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc. Pero también puede ocurrir que, en el afán de especializar y mejorar, se separen actividades que eran eficientemente realizadas por un mismo departamento o por un mismo individuo; esto origina tan sólo que una misma pieza, forma, documento, etc., esté pasando por diversas manos, departamentos, etc., sin razón alguna. La revisión indicará en este caso qué actividades conviene consolidar en una sola persona o departamento.

- 3) Tercera regla. Debe cuidarse siempre evitar la duplicidad de los procedimientos. Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo. Claro que enfocándolo desde ángulos diferentes, lo cual puede ser conveniente, pero en la mayoría de los casos convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos puedan aprovecharse.

La **simplificación del trabajo** es un "...procedimiento para encontrar la forma más económica de aprovechar los esfuerzos humanos, los materiales, las máquinas, el tiempo y el espacio que pueden emplearse para facilitar el trabajo; ...no se debe confundir simplificación con aceleración del trabajo, ...la simplificación tiene por objetivo mejorar la fuerza productiva; la aceleración sólo se logra mediante la mecanización" (Mercado, 2001, p. 197). Para lograr la simplificación del trabajo se debe trabajar de una forma sistemática, utilizando un modelo que apoye con lo siguiente:

- a) Eliminar las partes innecesarias del trabajo o todo el trabajo.
- b) Combinar los diversos pasos del trabajo.
- c) Cambiar el orden de las operaciones.
- d) Simplificar las partes necesarias del trabajo.

Para simplificar el trabajo se deben implementar los pasos (Mercado, 2001, pp. 198-201) que se detallan a continuación.

- 1) Escoger un trabajo para mejorarlo. Para poder identificar, dentro de un proceso de trabajo, el momento en que se puede obtener una mejora en el mismo, se tiene que dar respuesta a las siguientes preguntas:
 - a) ¿Qué es lo que tarda más en hacerse?
 - b) ¿Se hace con frecuencia?
 - c) ¿Es un cuello de botella?
 - d) ¿Es costoso?
 - e) ¿Causa desperdicios?
 - f) ¿Requiere andar de aquí para allá investigando?

- 2) Enterarse bien del trabajo y luego dividirlo. Habiendo identificado el proceso de trabajo que requiere mejorarse, se deberán investigar todos los detalles que requiere realizarlo. Una vez conocidos éstos, se puede proceder a la división de las labores, paso por paso y en el orden en que se efectúan. Este análisis se ejecuta a través de la elaboración de cuadros sinópticos, los cuales ayudan a:
 - a) Captar todos los detalles con el mínimo de escritura.
 - b) Consignar y resumir muchos datos en una forma que permita su apreciación rápida.
 - c) Resaltar los puntos de vital importancia para el análisis y la simplificación consiguiente.
 - d) Comparar el procedimiento anterior y posterior para poner de relieve los ahorros.
 - e) Adiestrar al personal en el trabajo de simplificación y en la ejecución de las labores de la manera más eficaz.

- 3) Examinar el método. En este punto, habiendo analizado el procedimiento

pertinente, ya se está en condiciones de revisarlo, así conforme se analice cada paso será necesario responder a los siguientes cuestionamientos:

- a) ¿Es necesario este paso?
- b) ¿Tiene que hacerse aquí?
- c) ¿Tiene que hacerse en este punto?
- d) ¿Podría combinarse este paso con otro?
- e) ¿Por qué es necesario esto?
- f) ¿Qué objeto tiene?
- g) ¿Dónde deberá hacerse?
- h) ¿Cuándo deberá hacerse?
- i) ¿Quién está mejor preparado para hacerlo?
- j) ¿Cómo podremos encontrar un modo mejor de hacerlo?

Es fundamental considerar que al revisar cada paso, se debe trabajar con hechos, no con opiniones; las opiniones sólo generan discusiones, los hechos conducen a la obtención de conclusiones; el hecho no se elimina cuando se cuestiona el por qué.

- 4) Idear un modo más fácil, desarrollar un nuevo método. Este paso permite darnos la oportunidad de pensar en forma creativa y apreciativa, habiendo obtenido respuestas a las interrogantes propuestas en el paso anterior, se podrán generar algunas ideas relacionadas con los siguientes aspectos:
 - a) Eliminar detalles innecesarios.
 - b) Combinar o cambiar el orden de los detalles en cuanto a tiempo, lugar o persona.
 - c) Simplificar los detalles.
- 5) Mostrar hechos y establecer un nuevo método. Antes de implantar un nuevo método se deben examinar y reexaminar las gráficas de sucesión y el orden de las actividades descritas, así también entrevistar a otras personas para

confirmar que no se ignoró ninguna mejora. Al aplicar un nuevo método se recomienda considerar las etapas siguientes (Mercado, 2001, p. 201):

1. Presentar el nuevo método: a) con claridad y concisión; b) utilizar las gráficas de sucesión para comparar el nuevo método con el viejo; c) mostrar los gastos de instalación y los ahorros que se prevean.
2. Reconocer los factores humanos involucrados, esto es, a) resistencia al cambio y b) resentimiento por la crítica.
3. Ponerlo a prueba, esto es, a) idear una operación más fácil y b) dedicar tiempo para contestar las preguntas de los empleados.
4. Implementar el nuevo método, a) alentando a los empleados a que usen el nuevo método y lo juzguen y b) reconocer méritos a quien lo merezca.

Se considera que lo fundamental de los procedimientos es que se deben implementar en todos los niveles de la organización, así también se desarrollan en mayor número en los niveles de operación. Una de las características de los procedimientos es que su operación se realiza en diferentes departamentos y bajo distintas supervisiones, esto hace imprescindible que deban implementarse con mayor precisión.

3.1.2 Recopilación de la Información.

Con relación a la **recopilación de la información** se considera que se trata de obtener una descripción lo más detallada y exacta posible acerca de la forma en que se realizan las operaciones que constituyen el procedimiento y el tiempo de ejecución de las mismas, identificando el número de personas estipuladas para cada operación. Se trata de comprender el objetivo de cada una de las tareas descritas, razón por la cual el analista "...debe permanecer muy alerta para percibir y hacerse llegar cualquier información que pueda captar de utilidad para el proyecto, y

desechar aquella que considere innecesaria; ...los métodos y técnicas para el levantamiento de la información los constituyen: la investigación documental, la observación directa y la entrevista” (Franklin y col., 2002, p. 320).

Son tres las principales fuentes informativas que se identifican en el ámbito institucional, que proporcionan información específica sobre procedimientos ya establecidos o pendientes de implementarse, éstos son: a) los archivos de la institución; b) los funcionarios y los empleados y c) las áreas de trabajo. Los archivos de la institución son los “...bancos de información oficial de la organización y en ellos es posible obtener en mayor o menor grado información sobre procedimientos de trabajo; estos documentos nos proporcionarán ...las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades de la empresa, éstos son: leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, órdenes, circulares internas y manuales administrativos; ...este tipo de información es la considerada de carácter general; también ...el analista deberá familiarizarse sobre la estructura en la que se apoyarán los procedimientos de trabajo” (Franklin y col., 2002, p. 320).

También se considera pertinente acercarse a los funcionarios responsables de las áreas que se están trabajando, “...las opiniones y comentarios que emiten los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos; otra fuente complementaria pero no menos importante es la ...observación directa en las oficinas donde se labora; ...lo recomendable es observar la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles para tener una idea real de las condiciones, medios y personal que opera los procedimientos” (Franklin y col., 2002, pp. 320-321).

Con respecto al segundo paso que es el registro y documentación del procedimiento actual, se plantea que es fundamental registrar en forma ordenada toda la información obtenida en cualquier investigación que se lleve a cabo, la redacción debe ser clara para que cualquier persona pueda comprenderlo, es fundamental

obtener copias de todos los formatos descritos en el procedimiento, es mejor que sean copias utilizadas y no en blanco, asimismo el auxiliar debe apoyarse en el uso de diagramas para el registro de las actividades, se proponen dos tipos de diagramas para este tipo de estudio, éstos son:

- a) Organigramas.
- b) Flujogramas de procedimientos o diagramas de flujo.

Los organigramas detallan la "...estructura orgánica y/o funcional de una organización; ...señalan las funciones de línea y dan idea general de las responsabilidades del personal de esa organización; ...el valor de los organigramas reside en que destacan los niveles de autoridad; por lo que ...antes de hacer una visita, es posible tener la impresión general del ámbito de un departamento que se está investigando, mediante un organigrama bien trazado" (Franklin y col., 2002, p. 321).

El flujograma de procedimientos o diagrama de flujo muestra gráficamente el flujo de información de un procedimiento, asimismo satisfacen tres funciones principales (Franklin y col., 2002, p. 321):

- a) Permiten al analista asegurarse que ha cubierto todos los pasos de un procedimiento.
- b) Proporciona las bases para escribir un informe claro y lógico (descripción literaria del procedimiento).
- c) Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Cuando se ha integrado toda la información relacionada con la operación actual del procedimiento, el analista deberá organizar, respaldar y documentar todo el producto escrito, con el objetivo de presentarlo para su análisis y crítica por parte del personal operativo y de supervisión. El tercero y último paso del proceso de investigación implica la presentación del documento terminado, como se mencionó, para su análisis

y crítica por parte de los responsables de su operación, dicha presentación debe contemplar la siguiente estructura (Franklin y col., 2002, p. 322):

- 1) Introducción.
- 2) Objetivos del procedimiento.
- 3) Diagramas de flujo de actividades.
- 4) Descripción literaria del procedimiento.
- 5) Formas e instructivos.
- 6) Apéndices:
 - Hojas de operaciones.
 - Cuadros comparativos.
 - Conclusiones generales.

Ya integrado en su totalidad el documento, se buscará obtener la aprobación de los responsables, por lo que se procederá al análisis del documento, esto implica "...separar las funciones esenciales, esto es, diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que se hace; ...es conveniente invitar a todos aquellos interesados a hacer comentarios sobre el procedimiento; se debe considerar que ...cuantas más críticas se hagan y más ideas se aporten, más precisa será la identificación de lo no esencial" (Franklin y col., 2002, p. 322), asimismo se requiere que el análisis y crítica de la información se realice desde diversos puntos de vista, tales como:

- ¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante?
- ¿Es lo más sencillo y claro?
- ¿Pueden mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones?
- ¿Es posible eliminar demoras?
- ¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse?
- ¿Tiene la flexibilidad necesaria?
- ¿La información que proporciona, es la necesaria y se obtiene con oportunidad?
- ¿Permite cumplir los objetivos, con el mínimo costo posible?
- ¿Reúne los requisitos de control interno?

El contenido del manual de procedimientos consiste en el registro y transmisión, "...sin distorsiones, de la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además ...facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones; ...permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; ...simplificar la responsabilidad por fallas o errores; ...facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; ...que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; ...reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales" (Franklin y col., 2002, p. 328). El contenido del manual de procedimientos se integrará con la siguiente información:

- Portada de identificación.
- Índice del manual.
- Introducción.
- Base legal.
- Objetivo del manual.
- Procedimientos.

Los procedimientos se constituirán de la información que a continuación se lista:

- Folio de identificación.
- Índice.
- Base legal.
- Objetivo del procedimiento.
- Políticas y/o normas de operación.
- Descripción narrativa del procedimiento.
- Diagrama de flujo del procedimiento.
- Formularios y/o impresos.
- Información general.
- Glosario de términos.

- Índice temático.

Se ha hecho evidente que el Manual de Procedimientos debe contener la descripción y difusión de la información requerida para realizar las operaciones de la organización en una forma puntual, por lo cual se requiere que dicha información sea clara, comprensible y directa, esto es, sin distorsiones. Esta disponibilidad de una información precisa proporcionará el camino a seguir a los diversos empleados que apoyan para el logro de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la organización. Asimismo, se alcanzará una uniformidad en la realización de las operaciones de la empresa, eliminando los errores o tomas de decisiones arbitrarias, facilitando el seguimiento, verificación y evaluación de dichas operaciones, logrando así el objetivo de efectuar un trabajo limpio, ordenado y adecuado. El proceso y las normas de elaboración de los procedimientos son los que a continuación se describen según Franklin y col. (2002, pp. 330-334).

Descripción Narrativa. En este apartado se describirán por escrito las actividades que haya que realizar dentro de un procedimiento, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- 1) Se describirá el procedimiento mencionando las actividades de que se compone, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada actividad, quién ordena ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde, y para qué debe ejecutarse.
- 2) Cuando la descripción del procedimiento sea general, y por lo mismo comprenda varias áreas, deberá indicarse para cada actividad la unidad encargada de su ejecución, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa; asimismo, se indicará el puesto responsable de la ejecución de cada actividad.

- 3) Enumerar las distintas actividades de tal manera que se facilite su comprensión e identificación, aún en los casos en que existan varias alternativas en una misma actividad.

- 4) Deberá realizarse la descripción narrativa de los procedimientos utilizando los formatos del esquema, y se llenará de acuerdo con las siguientes instrucciones:
 - a) En la casilla que se denomina "área", se indicará la unidad administrativa responsable de la elaboración del procedimiento.
 - b) En la casilla que se denomina "sistema", se asentará, en su caso, precisamente el nombre propio del conjunto de procedimientos del cual forma parte.
 - c) En la casilla que se denomina "procedimiento", se asentará el nombre propio del proceso, o sea la rutina del trabajo a la que se vaya a hacer referencia.
 - d) En la casilla denominada "hoja", se anotará la paginación con números arábigos en orden progresivo.
 - e) En la casilla que se denomina "fecha de vigencia", se asentará dicho dato con números arábigos, utilizando dos dígitos tanto para el día como para el mes y año. Se antepondrá el cero para los días del primero al noveno; asimismo, para los meses comprendidos de enero a septiembre.
 - f) Con respecto al año, se consideran los dos últimos dígitos.
 - g) En la columna que se denomina "actividad", se asignará en orden progresivo un número a cada actividad que integre el procedimiento.
 - h) En la columna que se denomina "unidad administrativa", se asentará el área que interviene en la actividad del procedimiento.
 - i) En la columna que se denomina "descripción de la actividad", se hará la redacción de la actividad.
 - j) La narración de la actividad deberá comenzar con un verbo en presente, ejemplo: solicita, remite, revisa, etc.

k) La redacción del contenido de la actividad deberá ser mediante frases breves y sencillas, de tal manera que su comprensión sea clara.

En estos párrafos anteriores se describieron todos los pasos que se deben realizar para la elaboración.

Esquema no. 1. Ejemplo de un formato para la descripción narrativa del procedimiento.

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|------------|------------|-------------|--|--|
| Logotipo de la Institución | Descripción narrativa del procedimiento | | | | | |
| Área | Referencia | | | Hoja | | |
| Sistema | Vigencia | | | | | |
| | Día | Mes | Año | | | |
| Procedimiento | | | | | | |

| Actividad Núm. | Unidad Administrativa | Descripción de la actividad |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------------|
| | | |

Al respecto, Mercado (2001, pp. 202-203) propone el siguiente contenido para un manual de procedimiento:

- **Identificación del procedimiento.** Se refiere al título o nombre del procedimiento, por ejemplo: el procedimiento General de Adquisiciones y la fecha de su elaboración o última revisión.
- **Objetivo del procedimiento.** Exposición del propósito que se persigue con el


procedimiento.

- **Ámbito de aplicación.** Enunciación de las subunidades administrativas o de los puestos que intervienen en el procedimiento de que se trata. Esta enunciación puede hacerse en el orden jerárquico de las autoridades que intervienen o bien en el orden de su aparición dentro del procedimiento.
- **Políticas de operación.** A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que intervienen en el desarrollo de un procedimiento, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.
- **Descripción de las operaciones.** En este capítulo se debe presentar en forma secuencial cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consiste y señalando las unidades administrativas o los puestos responsables de su ejecución. Es conveniente codificar las distintas operaciones de manera que se facilite su comprensión aún en los casos de varias alternativas en una misma operación.
- **F1uxogramas.** A efecto de permitir la visualización de conjunto de un procedimiento, es conveniente graficar el flujo de las operaciones de forma que se muestren las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, para lo cual pueden utilizarse símbolos convencionales que permitan una fácil interpretación.
- **Formularios.** Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento para captar, registrar y proporcionar informes deben también formar parte del Manual de Procedimientos, como apéndices del mismo. En la descripción de

las operaciones que impliquen el uso de formularios deben hacerse referencias precisas de éstos.

En este capítulo se abordaron aspectos relacionados con la caracterización de los Manuales de Procedimientos, su metodología de trabajo y la forma para recopilar la información para su elaboración, a continuación se presenta el esbozo de propuesta del Manual de Procedimientos para el Programa de EMG del proceso de canje de puntos de los participantes de AGROBONOS.

3.2 Propuesta del Manual de Procedimientos del Programa de EMG para el proceso de canje de puntos de los participantes de AGROBONOS.

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------|------------------|----|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | Revisión: 00 | | |
| | | Página: 1 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |
|  <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE EMG PARA EL PROCESO DE CANJE DE PUNTOS DE LOS PARTICIPANTES EN AGROBONOS</p> <p>DE</p> <p>Dow AgroSciences</p> | | | | |
| CONTROL DE EMISIÓN | | | | |
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: | |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | | |
| Firma: | | | | |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Revisión: 00 | | |
| | | Página: 2 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |

Índice.

| | |
|--|----|
| Justificación..... | 3 |
| Introducción..... | 4 |
| Objetivos del Manual de Procedimientos..... | 5 |
| Estructura Organizacional del Centro de Atención Telefónica..... | 6 |
| Organigrama de Evolution Marketing Group (EMG)..... | 7 |
| Procedimiento para la atención de los usuarios a través de internet..... | 8 |
| Procedimiento para la preparación del canje de AGROBONOS y su realización o redención de puntos..... | 10 |
| Diagrama no. 1. Seguimiento a la solicitud del participante..... | 11 |
| Manual de procedimientos para la implementación de las acciones de control de los AGROBONOS..... | 12 |
| Glosario..... | 13 |
| Anexos..... | 14 |

CONTROL DE EMISIÓN

| | | | |
|----------------|-----------------------|----------------|------------------|
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | |
| Firma: | | | |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Revisión: 00 | | |
| | | Página: 3 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |

Justificación.

Este Manual de Procedimientos se ha elaborado con el propósito de orientar y apoyar a los ejecutivos de Servicio de EMG para el manejo de los diferentes Programas de Lealtad y/o Incentivos en este caso es el de AGROBONOS, para que puedan proporcionar el servicio al cliente cuando lo solicita, aún cuando el que atiende no sea el destinado específicamente para ese Programa, aunado a esto se incluyen los procedimientos a seguir para proporcionar un seguimiento a los usuarios interesados en concluir el trámite de canje de puntos.

AGROBONOS es un Programa de recompensas creado por EMG para DOW Agrosiences, buscando premiar los esfuerzos realizados por los compradores de producto DOW, con el objetivo de atraer nuevos clientes. Los participantes serán recompensados con puntos, llamados Agrobonos, por cada compra que realicen. Estos puntos podrán ser canjeados por atractivos productos y servicios disponibles en el catálogo de premios.

1. La acumulación de Agrobonos se efectuará de acuerdo a lo indicado en las tablas de puntos por producto, así como a las metas globales y por producto, establecidas en la carta convenio.
2. Por cada producto DOW Agrosiences adquirido se acumularán los Agrobonos correspondientes de acuerdo a lo establecido en la tabla de puntos por producto. A estos puntos se les denomina Agrobonos acumulados.
3. Al finalizar el periodo se hará el cálculo de los Agrobonos acumulados por producto contra las metas especificadas en la carta convenio, con el fin de determinar el número de Agrobonos disponibles, estos bonos disponibles son aquellos que podrán ser canjeados por los premios.
- 4.

CONTROL DE EMISIÓN

| | | | |
|----------------|-----------------------|----------------|------------------|
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | |
| Firma: | | | |

| | | | |
|---------------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Revisión: 00 | | |
| | Página: 4 de 13 | | |
| | Vigencia: | 10 | 10 |

Introducción.

El Programa **Agrobonos** fue implementado por la empresa Dow AgroScungiences, la cual se dedica a la venta de productos para la cosecha, tales como: Insecticidas, herbicidas, herbicidas de potrereros, fungicidas y semillas. El propósito de este **Programa de Lealtad y/o Incentivos para Agrobonos** es ofrecer un modelo de negocios desarrollado por EMG, que sea ideal para cumplir con los objetivos planteados por la organización, para lo cual se elaboró un análisis financiero integral que retoma la rentabilidad esperada, se establecieron los procesos operativos necesarios para asegurar la calidad del mencionado Programa, se confeccionó el Plan de Mercadotecnia que se considera servirá como guía estratégica y finalmente se definieron los incentivos ideales para garantizar el atractivo del Programa. La meta en común es dar buenos resultados, para lo cual los servicios estratégicos han diseñado soluciones innovadoras que motiven a sus clientes; pues es preciso asegurar que dicho Programa se vea reflejado de forma positiva en los resultados del cliente.

Este Manual de Procedimientos identifica las áreas donde se realizará la actividad requerida, describiendo las acciones y los responsables de cada una de ellas. Asimismo, este dispositivo apoyará para el seguimiento y control de las operaciones realizadas, así también como una guía para orientar a los ejecutivos de Servicio, en cada una de las tareas involucradas en el proceso de atención a los usuarios.

CONTROL DE EMISIÓN

| | | | |
|----------------|-----------------------|----------------|------------------|
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | |
| Firma: | | | |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Revisión: 00 | | |
| | | Página: 5 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |

Objetivos del Manual de Procedimientos.

El objetivo de este **Programa de Lealtad y/o Incentivos para AGROBONOS** es fortalecer e incentivar la relación entre DOW y los Distribuidores (Dealers) a nivel nacional, a través del enriquecimiento del Programa de Lealtad e Incentivos AGROBONOS, con el fin de incrementar y recompensar la venta de productos DOW de manera integral a todos los participantes (Distribuidores, Dealers y consumidores finales, como: ganaderos, agricultores y productores), así como la lealtad y sentido de pertenencia hacia la marca.

Objetivos específicos:

1. Implementación de una herramienta que permita conocer a detalle la estructura de ventas de productos DOW.
2. Conocer la gestión de venta y la productividad de los participantes en la venta de productos DOW en las diferentes regiones de la República Mexicana.
3. Incrementar la venta de productos DOW.
4. Establecer el procedimiento requerido para la atención a los usuarios del Programa de lealtad y/o Incentivos de AGROBONOS a través de su página de Internet.
5. Mostrar a cada uno de los Ejecutivos de Servicio, la forma adecuada para realizar la actividad requerida para la atención oportuna de los usuarios del Programa de lealtad y/o Incentivos de AGROBONOS, aún cuando dicho Ejecutivo no sea el titular que atiende dicho Programa
6. Disponer de una guía o instrumento que apoye para la realización de las actividades mencionadas.

CONTROL DE EMISIÓN

| | | | |
|----------------|-----------------------|----------------|------------------|
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | |
| Firma: | | | |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Revisión: 00 | | |
| | | Página: 6 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |

Estructura Organizacional del Centro de Atención Telefónica.

El primer nivel de la organización es el puesto de la Dirección General.

Como segundo nivel operativo se ubica el de la Dirección de Operaciones.

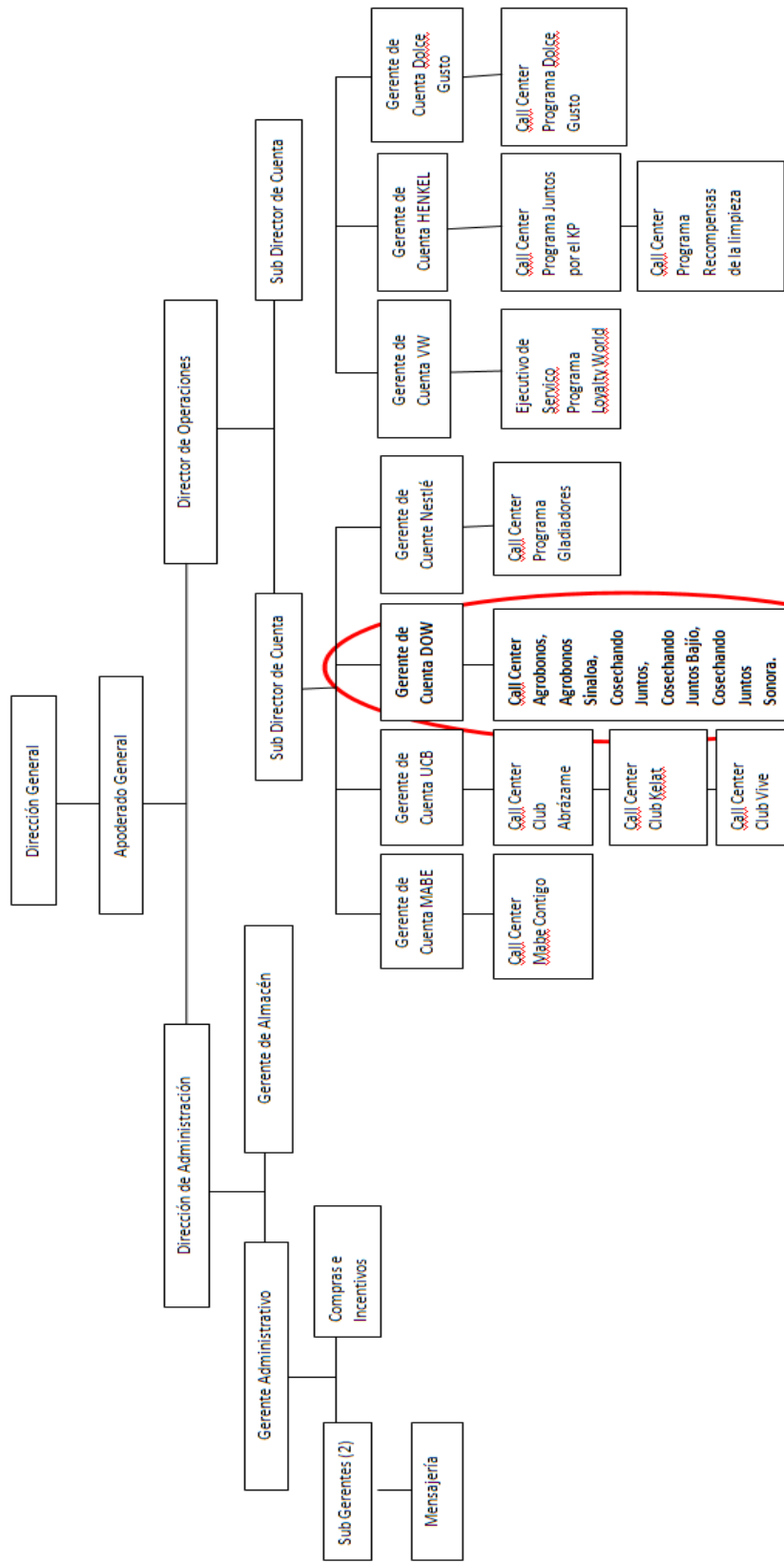
El tercer nivel operativo está ocupado por la Subdirección de Cuenta, nivel que se integra por dos personas, quienes se reparten los Programas implementados, atendiendo cuatro cada uno de ellos.

Los Programas implementados son los siguientes, que cuentan con un operador cada uno de ellos, este Manual de Procedimientos se elabora como ejemplo para cada uno de los operadores de estos Programas.

- 1) Programa Mabe Contigo.
- 2) Programa Club Abrázame.
- 3) Programa Club Kelat.
- 4) Programa Club Vive.
- 5) **Programa AgroBonos.**
- 6) Programa Gladiadores.
- 7) Programa Loyalty World.
- 8) Programa Juntos por el KP.
- 9) Programa Recompensas de la limpieza.
- 10) Programa Dolce Gusto.

CONTROL DE EMISIÓN

| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------------|------------------------------|----------------|------------------|
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | |
| Firma: | | | |



La estructura que tiene el Call Center es de una persona por cada Programa. Dedicada al 100% a la atención al cliente, apoyándose en los Reportes Estratégicos de cada Programa. El Gerente de Cuenta es la persona que se ubica como superior del puesto del encargado de atender cada Programa, ésta realiza el presupuesto, promociones y análisis financieros. Este puesto no pertenece al Call Center.

| PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS A TRAVÉS DE INTERNET. | | Revisión: 00 | | |
|---|---|-------------------------|------------------|----|
| | | Página: 8 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |
| Área: Atención a usuarios a través de Internet. | | | | |
| Responsable: Usuarios. | | | | |
| No. de act. | Actividad | Document. de referencia | | |
| 1 | Se ingresa a la página cuya dirección URL es www.agrobonos.com.mx | | | |
| 2 | Aparecerán los conceptos de Usuario y Contraseña los cuales deberá registrar, habiéndolos anotado pulsará la instrucción de entrar para continuar. | | | |
| 3 | La siguiente ventana denominada "Mantenimiento", comprende los conceptos de "Registro", "Contactos" y "Reportes". | | | |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> a) "Registro" comprende a los (Dealers), Dueños, Distribuidores, Representantes de Ventas y Promotores. b) "Contactos" muestra los datos de los contactos registrados: nombre, usuario, contraseña, tipo de contacto, esto es, distribuidor, dueño, representante o promotor; nombre del Distribuidor de medio mayoreo (Dealer) y la región. c) "Reportes" de: Inscripción, Convenios, Consumos, Históricos Agrobonos disponibles, Acumulación de Agrobonos y Canjes. | | | |
| 5 | La siguiente es la pantalla de "Registro", la cual presenta los siguientes conceptos: Dealers (Distribuidores de medio mayoreo), Dueños, Representantes, Distribuidores, Promotores, Representantes de Ventas, Supervisores, Convenios. | | | |
| 6 | "Formulario de registro para Dealer" es la siguiente ventana, la cual solicita los "Datos del Dealer (Distribuidores de medio mayoreo), del Dueño y del Representante, que a continuación se describen: se requiere registrar si es un Dealer o un Macrodealer; asimismo se solicita la Región, la cual presenta las opciones ya determinadas; posteriormente presenta la opción de "Continuar" o "Registrar Nuevo". | | | |
| 6 | La siguiente ventana es la de "Formulario de registro para Distribuidos", que solicita los siguientes datos: Distribuidor, Promotor, Representante de Ventas y Supervisor. A continuación requiere los "Datos del Distribuidor", iniciando con la identificación de la "Región", mostrando posteriormente las opciones de "Regresar" y "Aceptar". | | | |
| CONTROL DE EMISIÓN | | | | |
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: | |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | | |
| Firma: | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------|-----------|-----------|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | Revisión: 00 | | |
| | | Página: 9 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |

Área: Atención a usuarios a través de Internet.

Responsable: Usuarios.

| No. de act. | Actividad | Document. de referencia |
|-------------|---|-------------------------|
| 7 | La siguiente ventana es "Registro de Convenio", la cual solicita los siguientes datos: "Convenio", en donde vuelve a requerir la identificación del tipo de "Dealer" o "Macrodealer" y la "Región"; mostrando las opciones de "Regresar" a la ventana anterior o "Ver Convenio", que al pulsarla muestra todos los convenios vigentes registrados, para identificar el pertinente. | |
| 8 | "Contactos" es la siguiente ventana, la cual nos muestra la opción de "Buscar" si lo tenemos identificado, además muestra una ventana que lista a todos los contactos y sus datos, esto es, "Nombre completo", que permite hacer modificaciones en los datos del Dueño o bien darlo de baja, si es el caso; "Usuario", que muestra un número de identificación, que al pulsarlo se ingresa a la página principal a la que entra el participante; presenta un "Contraseña"; "Tipo de Contacto"; "Dealer" en donde aparece el nombre de éste y que permite hacer modificaciones en los datos del Dealer o darlo de baja; por último se presenta la "Región". | |
| 9 | La siguiente ventana es la de "Bienvenida", que contiene los siguientes conceptos: "Inicio"; "Reglas"; "Estado de Cuenta"; "Catálogo de Premios"; "Contáctanos" y "Cerrar Sesión". Esta ventana presenta una explicación de qué es AGROBONOS y explicando el objetivo del Programa. | |
| 1 | La última ventana titulada "Reportes" muestra los siguientes conceptos: " Reporte de Inscripción ", que muestra todos los datos de los Dealers (Distribuidores de medio mayoreo); " Reporte de Convenios ", que presenta los productos conveniados por cada Dealer (Distribuidores de medio mayoreo); " Reporte de consumos ", que muestra los consumos de los Dealers (Distribuidores de medio mayoreo) y el porcentaje de avance que van teniendo; " Reporte de Históricos 2008, 2009, 2010 ", que presenta el histórico de consumos de años anteriores; " Reporte de Agrobonos Disponibles ", que muestra el porcentaje de avance que lleva el Dealer (Distribuidores de medio mayoreo); " Reporte de Acumulación AB ", que presenta el porcentaje de avance por producto y sus Agrobonos; por último el "Reporte de Canjes", que muestra el detalle de los canjes realizados por los participantes. | |

CONTROL DE EMISIÓN

| | | | |
|----------------|-----------------------|----------------|------------------|
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | |
| Firma: | | | |

| | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|
| | PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DEL CANJE DE AGROBONOS Y SU REALIZACIÓN O REDENCIÓN DE PUNTOS. | Revisión: 00 | | |
| | | Página: 10 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |

POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN.

Preparación del canje de AGROBONOS.

El Administrador del Proyecto (Project manager) solicita por correo electrónico al Centro de Atención Telefónica que se realicen llamadas a todos los participantes, para dar aviso de la próxima temporada de canje y el último día para la recepción de facturas, además de resolver dudas sobre el Programa. Asimismo, el Centro de Atención Telefónica elabora diariamente el Reporte de llamadas y lo envía por correo electrónico a la Coordinación para su revisión.

Realización del Canje de AGROBONOS o Redención de puntos.

Los participantes podrán redimir o canjear sus puntos para adquirir cualquiera de los productos o servicios incluidos en el catálogo de premios. El participante podrá consultar su saldo de puntos así como los premios a los que tiene derecho en el Centro de Atención Telefónica o a través de la Página Web.

Para hacer la redención de sus puntos:

- 1) Se ingresará a la página Web o se pondrán en contacto con el Centro de Atención Telefónica (Call Center).
- 2) En cualquiera de los puntos de contacto se verificará la autenticidad del usuario a través del número de usuario.
- 3) Se confirmará el número de puntos disponibles para la obtención de beneficios.
- 4) Se deberá especificar para qué producto o servicio disponible en el catálogo se utilizarán los puntos.
- 5) Se realizará la redención dentro de la página misma que emitirá un código o número de confirmación de la transacción (confirmación de canje).
- 6) El balance en su cuenta se ajustará automáticamente y será reflejado de inmediato en el sistema y en la página Web.

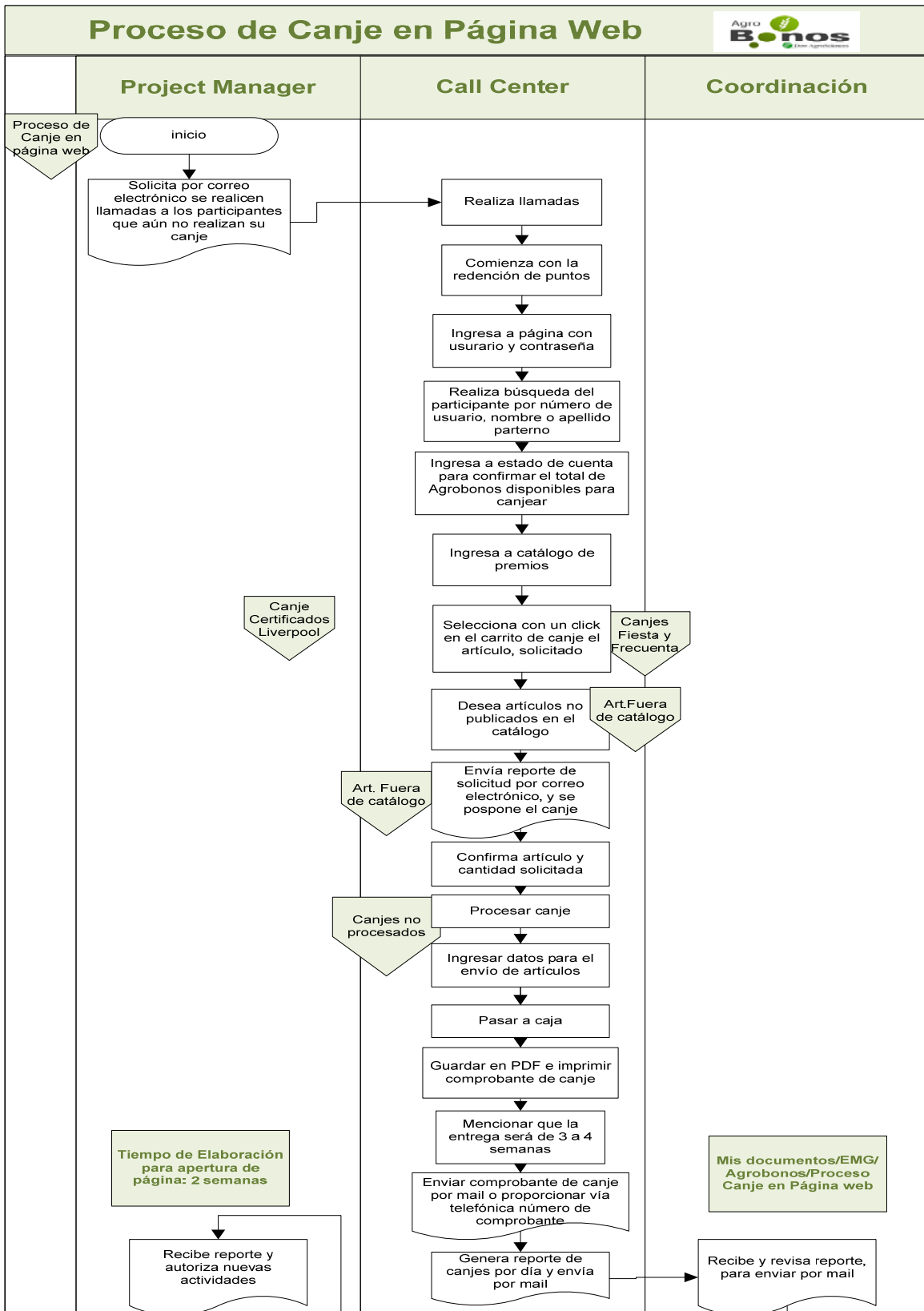
Control de Incentivos/Canjes.

Desde el momento en que el participante realiza la solicitud de algún incentivo disponible en el catálogo de premios se le da seguimiento a la solicitud para asegurar que el participante reciba satisfactoriamente el producto (ver Diagrama no. 1).

CONTROL DE EMISIÓN

| | | | |
|----------------|------------------------------|----------------|------------------|
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | |
| Firma: | | | |

Diagrama no. 1



| | | | | |
|--|---|-------------------------|------------------|----|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES DE CONTROL DE LOS AGROBONOS | | Revisión: 00 | | |
| | | Página: 12 de 13 | | |
| | | Vigencia: | 10 | 10 |
| Área: IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES DE CONTROL de los AGROBONOS | | | | |
| Responsable: Centro de Atención Telefónica. | | | | |
| No. de act. | Acciones de control de los AGROBONOS: | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✚ Los productos se entregan en el domicilio registrado por el participante, tres o cuatro semanas después de haber solicitado el producto. ✚ Al realizar la inscripción del participante al programa debe introducir una dirección de contacto y una dirección de envío. Ésta última deberá de ser ingresada cada vez que se haga la solicitud de un premio. ✚ La dirección de envío es verificada por el área de incentivos y por la mensajería especializada. En caso de que no sea válida, el Call Center se pondrá contacto con el participante. ✚ En las reglas del programa se le comunica al participante que debe de proporcionar sus datos de contacto y dirección correctos a fin de entregar en tiempo y forma el producto, en caso de no hacerlo y la mensajería especializada no pueda contactar al participante después de los tres intentos el re-envío se cobrará de los puntos del participante. ✚ Cada solicitud de incentivos cuenta con un ID de canje específico y único, el cual corresponde a cada producto existente en almacén. ✚ Al entregar productos a mensajería se le asigna un número de guía a cada ID de canje. | | | |
| CONTROL DE EMISIÓN | | | | |
| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: | |
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | | |
| Firma: | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-------------|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Revisión: 00 | | | |
| | Página: 13 de 13 | | | |
| | Vigencia: | 10 | 10 | 2011 |

Glosario de términos.

- 1) **Agroquímica.** Empresa que produce y proporciona soluciones químicas, DOW/DA biológicas y genéticas para la producción agrícola y ganadera.
- 2) **Distribuidor.** Empresa que se dedica a distribuir, de forma exclusiva y en un área geográfica determinada, los productos de las agroquímicas hacia los distribuidores de medio mayoreo (dealers).
- 3) **Distribuidor de medio mayoreo (dealer).** Empresa o persona moral que se dedica a distribuir localmente los productos de las agroquímicas entre los productores o ganaderos.
- 4) **Fungicida.** Producto químico que destruye o evita el desarrollo de los hongos.
- 5) **Ganadero.** Empresa o persona que se dedica a la producción de ganado y que consume los productos generados por las agroquímicas.
- 6) **Herbicidas.** Producto químico que destruye o evita el desarrollo de hierbas malas.
- 7) **Insecticidas.** Producto químico que mata plagas (insectos).
- 8) **Potrero.** Sitio designado a la cría y pasto de ganado, terreno con pastos para alimentar y guardar al ganado.

CONTROL DE EMISIÓN

| | Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------------|----------------------------------|----------------|------------------|
| Nombre: | Ruth Carballo Jiménez | | |
| Firma: | | | |

Conclusiones.

La elaboración de esta investigación documental me permitió reflexionar acerca de toda la actividad que requiere la atención de estos programas de incentivos que ha implementado Evolution Marketing Group, sobre todo de los detalles que permiten una atención de excelencia al cliente y de la información específica requerida para la elaboración de los Informes necesarios para la toma de decisiones de la Dirección. Es evidente que los beneficios que se obtienen con la elaboración de un Manual de Procedimientos son muchos, ya que éste es una herramienta que apoya en el conocimiento detallado de la actividad interna en la operación de la organización, relacionada con la descripción de tareas, la ubicación de cada área y sus funciones y a los responsables de su ejecución.

El manual de procedimientos también funciona como un auxiliar en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, pues contiene una descripción puntual de las actividades de cada uno de los puestos en dicha organización. Es pertinente mencionar que la eficiente elaboración de un manual de procedimientos requiere ineludiblemente de una investigación muy detallada de las acciones requeridas para el logro de los objetivos propuestos, sólo así un procedimiento será eficiente o no, para la consecución del objetivo para el cual fue planeado.

En Evolution Marketin Group se requiere un mantenimiento o revisión constante por cada uno de los Analistas a cargo de los programas implementados en el Centro de Atención Telefónica, ya que existen una diversidad de factores que pueden incidir en una mala comprensión o aplicación del mismo, tales como: una constante rotación de empleados; la necesidad de una modificación o adaptación en los sistemas de información; el cambio de supervisores o de ejecutivos de los niveles más altos; aspectos relacionados con la eficiencia; las operaciones en las que se logra poca

eficiencia; la falta de secuencia operacional; las fallas constantes que no coadyuvan en la ejecución normal de las actividades; las labores que requieren mucho tiempo para su elaboración; procesos que generan desperdicios, etc.

Es por lo anterior que se considera un requerimiento ineludible el elaborar el Manual de Procedimientos, sobre todo en los siguientes casos: 1) las operaciones que requieren un cierto grado de complejidad para su ejecución, para lo cual se demanda una descripción precisa de los pasos necesarios para completar su cumplimiento, asimismo dicha descripción permitirá una consulta rápida y precisa que esclarezca las dudas generadas; 2) verificar la uniformidad implementada en la manufactura de los trámites y procedimientos, para lo cual se requerirá tener unas descripciones claras y concisas de los mismos; 3) para esto, se demanda implantar tareas de simplificación de las actividades, tales como: investigación para lograr la simplificación de tareas, el análisis de tiempos, la adecuada delegación de autoridad, etc. y 4) diseñar e implementar un sistema de información o readecuar el que ya se posee, identificando plenamente los insumos necesarios de información, el proceso que se debe llevar a cabo y los productos o Informes que se requiere obtener, para lo cual son muy valiosos los Manuales de Procedimientos, ya que éstos nos proporcionarán la información necesaria para la toma de decisiones.

Se considera que un Manual de Procedimientos es el instrumento que toda organización debe implementar, pues éste es totalmente indispensable para lograr una gestión de calidad, para lo cual hay que retomar las siguientes medidas tratando de alcanzar la consecución satisfactoria de los objetivos propuestos:

- ✚ Conocer con detalle el Manual de Procedimientos, sobre todo el del área a la que se pertenezca.
- ✚ Enfocarse en los objetivos propuestos para encaminar toda la energía a la consecución de los mismos.

✚ Es evidente que con el paso del tiempo, las organizaciones han tenido que evolucionar, desarrollarse y perfeccionar la calidad de sus servicios, alcanzando un gran dinamismo y exigencia como respuesta a los requerimientos que les plantea el entorno, razones por las cuales surgen fenómenos como: la estandarización de las actividades y la mejora continua, todo esto sustentado en un uso efectivo de los recursos.

Otro aspecto muy importante es la urgencia de mejorar los métodos de control interno en la organización, lo que originará un estándar de transparencia administrativa que la colocará en los más altos niveles de eficiencia y eficacia, logrando un total fortalecimiento del control interno. El Manual de Procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones que en forma cotidiana la entidad debe realizar, con el fin de cumplir con cada competencia particular asignadas a través de la estructura organizacional, con la misión fijada y lograr la visión trazada.

Después de la reflexión del contenido de este trabajo queda la satisfacción de haber analizado y descrito a detalle las bases que sustentan la operación de este Programa, sobre todo en el caso de que el Responsable de dicho Programa tenga la necesidad de ausentarse y aún así haya una persona que pueda proporcionar el servicio con calidad y pleno conocimiento del manejo del mismo. La elaboración de esta investigación también me ha permitido identificar la importancia de la capacitación en el ámbito laboral, como una actualización y continuación de la formación recibida en la universidad. La reflexión me ha generado una inquietud por ocupar un puesto en el área de capacitación, ya que el personal que se encuentra ubicado en esa área ha perdido la motivación por investigar las necesidades de actualización y formación actuales de la plantilla de personal de dicha organización.

Bibliografía.

AQUINO, Jorge A. (1997). **Recursos Humanos**. 2da Edición. Argentina. Ediciones Macchi.

AREA, Moreira M. (2001). **Educación en la Sociedad de la Información**. Bilbao, España. Editorial Desclée de Brouwer, S. A.

ARIAS GALICIA, Fernando. (1990). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Trillas.

ARIAS GALICIA, Fernando. (1994). **Capacitación para la competitividad y la colaboración**. México. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal Empresarial, A.C. (AMECAP).

BAYON MARINE, F. (1997). **Gestión de recursos humanos**. Cuarta edición. México. Editorial Síntesis.

BLAKE, O. (2000). **Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación**. Argentina. Ediciones Macchi.

BOHLANDER, G.; A. Sherman; A. Snell. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. 11ª Edición. México. Editorial Thomson.

CONTINOLO, Giuseppe. (1977). **Dirección y Organización del Trabajo Administrativo**. Editorial Bilbao-Deusto. Madrid, España.

FRANKLIN, Fincowsky E. B. y G. Gómez Ceja. (2002). **Organización y métodos. Un enfoque competitivo**. 1ª edición. México. McGraw_Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

FRANKLIN, Fincowsky E. B. (2004). **Organización de empresas**. 2ª edición. México. McGraw_Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- GONZÁLEZ**, García C. M. (2002). **Retos de la Administración Educativa**. Ponencia presentada en el Tercer Congreso Nacional y Segundo Internacional "Retos y expectativas de la Universidad. Ixtapan de la Sal, Estado de México.
- HERNÁNDEZ**, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- HERNÁNDEZ**, y Rodríguez S. (1994) **Introducción a la administración un enfoque teórico práctico**. México. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- MERCADO**, H. Salvador. (2001). **Administración Aplicada. Teoría y Práctica**. Primera parte. México. Editorial LIMUSA, S. A. Grupo Noriega Editores.
- MÜNCH GALINDO**, L. (1994). **Fundamentos de administración**. Quinta edición. México. Editorial Trillas.
- PÉREZ**, Gijón R. (2002). **Docencia en el futuro o futuro en la docencia**. México. Instituto Politécnico Nacional (IPN).
- SILICEO**, Aguilar A. (1982). **Capacitación y Desarrollo del Personal**. 2ª Edición. México. Editorial Limusa.
- REYES PONCE**, Agustín. (2002). **Administración de personal**. México. Limusa: Noriega.
- ROJAS**, Soriano R. (2000). **Guía para realizar investigaciones sociales**. Editorial Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.
- RODRÍGUEZ**, Rodríguez Víctor. (1993). **Salarios y beneficios del trabajo: principios y métodos para determinarlos**. Santo Domingo. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- RODRÍGUEZ VALENCIA**, J. (2002). **Administración moderna de personal: Fundamentos**. México. Editorial Thomson.

TORRES HERNÁNDEZ, Z. (2001) **Fundamentos de Administración.** Primera edición. México. Editorial Escuela Superior de Contaduría y Administración (ESCA). Instituto Politécnico Nacional.

Cibergrafía.

http://uupn.upn.mx/normateca/index.php?option=com_content&view=article&id=391&Itemid=179, consultado en septiembre de 2010.

www.emg.com.mx, consultado en mayo de 2010.

A N E X O S



Proceso para el Canje de
Agrobonos 2010

PASO 1:

Ingresar a la pagina de Internet

www.agrobonos.com.mx



PASO 2: Ingresar Usuario y Contraseña

Agro **Bonos** de Dow AgroSciences

Bienvenida

Usuario:

Contraseña:

[¿Olvidaste tu contraseña?](#)

Logo: **AgroBonos** de Dow AgroSciences

Logos: **CUBICA**, **Estado del Tiempo**, **AgroNet**, **Dow AgroSciences**

PASO 3:
Revisa tu Estado de Cuenta



PASO 4:
Ingresa al Catálogo de Premios



PASO 6: Elegir el Artículo deseado

Para elegir uno o más artículos deberás verificar que la suma de ellos no sea mayor a los agrobonos que tiene disponibles.

Posteriormente deberás añadir al carrito de canje.



Código: MB2935
Agro Bono: 6355
Descripción: iPad 32 GB 3G
 Añadir a lista de artículos a canjear

| DETALLE DE ARTÍCULOS | | | |
|----------------------|-------------|--|-----------------|
| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | Agrobonos TOTAL |
| MB293EA | iPad 32 GB | <input type="text" value="1"/> Limpiar | 6355 Actualizar |

[Seguir Comprando](#)

PASO 7: Procesar Canje

Si aún no se han elegido todos los artículos, oprime el botón de Seguir Comprando. Regresarás al catálogo de premios.

| DETALLE DE ARTÍCULOS | | | |
|----------------------|---------------|---|--------------------|
| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | Agrobonos TOTAL |
| MC349EA | iPad 16 GB 3G | <input type="text" value="1"/> Limpiar | 6700 Actualizar |

Si se ha concluido con la elección de los premios, pasar a procesar canje.

PASO 8: Captura de datos para envío

Deberás ingresar los datos solicitados para el envío de los artículos.

•Si tu opción de entrega es por Ocorre (los artículos se envían a una sucursal de Estafeta a la cual se tiene que pasar por los artículos), deberás ingresar el domicilio de la sucursal Estafeta que te quede mas cercana.

•Si el envío es normal, tendrás que ingresar tu domicilio.

Al finalizar, oprimir el botón de “Pasara a caja”.

Captura de dirección

*Opción de entrega: Ocorre Normal

*Nombre(s): Apellido materno:

*Apellido paterno:

Persona que recibirá el artículo

*Nombre(s): Apellido materno:

*Apellido paterno:

Persona alterna

Nombre(s): Apellido materno:

Apellido paterno:

El/los artículos le serán enviados a la siguiente dirección

*Calle: *Número Ext.:

*Codigo Postal: *Colonia:

*Teléfono: *Ciudad/Unicipio:

*Estado: *Correo electrónico:

*Horario: Mañana

Nota: Horario, se refiere al preferido para recibir el/los artículos canjeados.
Teléfono, es el número telefónico de la dirección donde recibirá el/los artículos

PASO 9: Captura de datos para envío

Confirmación de canje FECHA: 13/12/2010

| | |
|--|--|
| No. Usuario: | |
| Nombre: | |
| Saldo en Agrobonos: | |
| Persona que recibirá el artículo: | |
| Nombre: | |
| Persona alterna: | |
| Nombre: | |
| Dirección | |
| Calle y número exterior: | |
| Colonia: | |
| Ciudad/Municipio: | |
| Estado: | |
| Código Postal: | |
| Teléfono: | |
| Correo electrónico: | |
| Horario: | |
| <input type="button" value="Modificar"/> | |

| DETALLE DE ARTÍCULOS | | | |
|----------------------|---------------|----------|--|
| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | AGROBONOS TOTAL |
| MC349EA | iPad 16 GB 3G | 1 | 6700 |
| | | | AGROBONOS REDIMIDOS 6700 |
| | | | <input type="button" value="Modificar"/> |

Se mostrará la siguiente página confirmando los datos de envío y la cantidad de artículo solicitados.

Confirmando los datos, se procede a canjear.

PASO 10:
Dudas sobre el proceso de canje



Si tienes alguna duda para realizar tu canje, comunícate al Centro de Atención Telefónica Agrobonos de 9 A.M. a 6 P.M:

01 800 000 00 00

O bien envíanos un correo:

agrobonos@xxx.com.mx

