



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto Previo a La Obtención del Título de  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Incidencia de la elaboración de un manual de procedimientos y funciones, en la reorganización del área de servicios de la división de talleres de Eurovehículos.

**Autores: Tapia Alvear Ángel Abraham  
López Carguacundo Azucena de los Ángeles**

**Asesor Pedagógico: MSc. Illescas Prieto Simón  
Asesor Técnico: MSc. Guerrero Vargas Tyrone**

**Guayaquil, Marzo del 2011**



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO**

**BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de Asesor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Boliviano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el Tema **“INCIDENCIA DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES, EN LA REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIOS DE LA DIVISIÓN DE TALLERES EUROVEHICULOS”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

**TECNOLÓGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **¿Qué incidencia tendría la elaboración de un manual de procedimientos y funciones, en la reorganización del personal del área de Servicios de la División de Talleres Eurovehículos, ubicado en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, ¿en el periodo fiscal 2011?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por los Egresados:

Tapia Alvear Ángel Abraham 0702828310

López Carguacundo Azucena de los Ángeles 0913197935

Asesor Pedagógico: MSc. Illescas Prieto Simón

Asesor Técnico: MSc. Guerrero Vargas Tyrone

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es importante dejar sentado que este proyecto es original ya que no existe investigación del tema en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, ni en ninguna otra biblioteca de otra institución del Sistema de Educación Superior o en bibliotecas Multimedia.

Este proyecto, se ha elaborado con la finalidad de aplicarlo en Talleres Euro vehículos S. A., en la ciudad de Guayaquil, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, que sea factible para ser aplicado en el área Administrativa y Técnica, además este proyecto se basa específicamente en la falta de manuales de procedimientos y funciones, que apoyen al personal, a realizar correctamente sus tareas diarias, es el desarrollo y ejecución de este proyecto para la búsqueda de soluciones a las diferentes falencias o problemas que se pueden presentar dentro de Talleres Euro vehículos.

## **AUTORES**

TAPIA ALVEAR ANGEL ABRAHAM

LÓPEZ CARGUACUNDO AZUCENA DE LOS ÁNGELES

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a quienes objetivamente estuvieron al lado mío, para realizar con éxito la finalización de este proyecto. Con todo mi corazón a **DIOS** por haberme dado las fuerzas necesarias y sabiduría para poder alcanzar las metas deseadas, sin lugar a dudas a mi amada esposa MSc. Julia García, quien con toda su paciencia y amor supo apoyarme en todo momento, a cada uno de mis hijos Adrián, Mery, Allison, Sebastián, Alejandro y Caroline, fuente principal de mi inspiración.

**Tapia Alvear Ángel Abraham**

Con todo el amor y cariño, a mis padres, Sr. Jorge López Rubio, Sra. Rosario Carguacundo Pilco, que siempre estuvieron guiándome, orientándome y cuidando mi porvenir y desarrollo personal, brindándome su apoyo y amor incondicional toda la vida. A mis hijos Pietro, Mayra, David, Angélica, que me dieron toda su comprensión, fuerza y valor para emprender y alcanzar una meta más en el camino de mi vida

A mis profesores y compañeros de clase que me dieron durante esta etapa de mi vida estudiantil, todo su apoyo absoluto y sincero, guiándome por el camino del bien para alcanzar mi desarrollo profesional y personal.

**López Carguacundo Azucena de los Ángeles**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento al Instituto Tecnológico Bolivariano y a todos los maestros que supieron en todo momento brindarme su apoyo, conocimientos y comprensión, agradezco a mi Asesor Pedagógico Msc. Simón Illescas Prieto, que supo con sabiduría y paciencia ser mi guía en la realización de esta tesis, al Ing. Ricardo Echeverría, por darme las facilidades al realizar este trabajo de investigación, para que de esta manera pueda culminar el presente trabajo escrito con el éxito deseado, además mi gratitud al Ing. Norman Ordóñez, compañero de clases, que estuvo en todo momento para brindarme su ayuda.

**Tapia Alvear Ángel Abraham**

Agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Agradezco a mis Asesores Pedagógico MSc. Illescas Prieto Simón Alberto, y Técnico MSc. Guerrero Vargas Tyrone, por ser mi guía en la realización de este proyecto.

Quiero darles las gracias a todos los profesores, que compartieron sus conocimientos y que hicieron de mí una excelente profesional y de manera especial mi eterna gratitud a mi querido compañero Ing. Norman Ordóñez, por siempre brindarme su ayuda, colaboración y estar siempre ahí para respaldarme en mi carrera estudiantil.

**López Carguacundo Azucena de los Ángeles**

# ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Carátula.....	i
Certificación de la Aceptación del Asesor.....	ii
Declaración de Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Cuadros.....	xi
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1

## Capítulo I

### EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	5
Ubicación del problema en un contexto.....	5
Situación conflicto.....	7
Causas del problema y consecuencias.....	8
Delimitación del Problema.....	8
Formulación del Problema.....	9
Variables de Investigación.....	9
Evaluación del problema.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación e Importancia.....	11

## Capítulo II

### MARCO TEÒRICO

Antecedentes del estudio.....	14
Fundamentación Teórica.....	14
Variables de la investigación.....	18
Fundamentación Legal.....	38
Preguntas de investigación.....	48
Variables de la investigación.....	49
Definiciones y conceptos.....	51

## Capítulo III

### MARCO METODOLÒGICO

Métodos.....	56
Principales Métodos de Investigación:.....	57
Modalidad de la Investigación.....	66
Tipos de Investigación.....	67
Exploratoria.....	67
Descriptiva.....	67
Correlacional.....	67
Explicativa.....	67
Población y Muestra .....	67
Población.....	68
Muestra.....	69
Operacionalización de Variables.....	73
Técnicas é instrumentos de la Investigación.....	74
Investigación.....	74
La Entrevista.....	76
La Encuesta.....	79
El Cuestionario.....	85
Procesamiento de la Investigación.....	88
Recolección de la información.....	89
Procesamiento y análisis.....	89

## Capítulo IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aplicación de los Instrumentos: Ficha – Guía – Cuestionario	
Cuadros y gráficos.....	95
Preguntas de Investigación.....	105
Conclusiones y Recomendaciones.....	107
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	107

## Capítulo V

La Propuesta.....	109
Título de la Propuesta.....	109
Justificación.....	109
Fundamentación.....	109
Objetivo general.....	124
Objetivos específicos.....	124
Ubicación.....	126
Factibilidad.....	128
Plan de ejecución.....	134
Objetivos Específicos	
Actividades	
Recursos	
Presupuesto	
Cronograma de trabajo.....	135
Descripción de la Propuesta.....	137
Actividades	
Recursos	
Evaluación.....	137
Impacto.....	139
Bibliografía.....	164
Referencias Bibliográficas.....	165

Anexos.....	167
Anexo No. 1: Formularios de la Encuesta	
Anexo No. 2: Carta de Autorización	
Anexo No. 3: Cuadro de Mantenimientos	
Anexo No. 4: Fotografías de Eurovehículos	
Anexo No. 5: Organigrama de los talleres de Eurovehículos	
Anexo No. 6: Documentación interna de Eurovehículos	
Anexo No. 7: Manuales de Procedimientos y Funciones	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Gráfico No. 1:	
¿Sabe la procedencia de la marca Skoda?.....	95
Gráfico No. 2:	
¿Skoda tiene precios económicos en sus mantenimientos?.....	96
Gráfico No. 3:	
¿Eurovehículos tiene técnicos especializados?.....	97
Gráfico No. 4:	
¿Skoda pertenece al grupo VW?.....	98
Gráfico No. 5:	
¿Skoda tiene tecnología Audi?.....	99
Gráfico No. 6:	
¿Le gustaría tener un Skoda?.....	100
Gráfico No. 7:	
¿Skoda tiene vehículos a Diesel?.....	101
Gráfico No. 8:	
¿Eurovehículos no tiene sucursales adicionales en Guayaquil?.....	102
Gráfico No. 9:	
¿Tecnología de punta en Eurovehículos?.....	103
Gráfico No. 10:	
¿Skoda respalda a sus clientes en sus garantías?.....	104
Gráfico No. 11:	
Diagrama de Flujo de la Metodología Seis Sigma.....	141
Gráfico No. 12:	
Flujo macro proceso, recepción, reparación y entrega de vehículo.....	144
Gráfico No. 13:	
El Diagrama de Ishikawa .....	145
Gráfico No. 14:	
Proyección de Ventas aplicando Reingeniería Escenario # 1.....	160
Gráfico No. 15:	
Proyección de Ventas aplicando Reingeniería Escenario # 2.....	160

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Cuadro No. 1:	
Tipos de Investigación.....	67
Cuadro No. 2:	
Población y Muestra .....	68
Cuadro No. 3:	
Tómbola.....	72
Cuadro No. 4:	
Operacionalización de las Variables.....	73
Cuadro No. 5:	
Investigación.....	74
Cuadro No. 6:	
Procedencia de la marca Skoda.....	95
Cuadro No. 7:	
Skoda tiene precios económicos en sus mantenimientos.....	96
Cuadro No. 8:	
Eurovehículos tiene técnicos especializados.....	97
Cuadro No. 9:	
Skoda pertenece al grupo VW.....	98
Cuadro No. 10:	
Skoda tiene tecnología Audi.....	99
Cuadro No. 11:	
¿Le gustaría tener un vehículo Skoda?.....	100
Cuadro No. 12:	
¿Sabía que los vehículos Skoda, también tiene motores a diesel?...	101

Cuadro No. 13:	
¿Sabía que Talleres Eurovehículos, no tienen concesionarias adicionales dentro de Guayaquil?.....	102
Cuadro No. 14:	
¿Usted sabe, que talleres Eurovehículos cuenta con tecnología de punta para realizar diagnósticos electrónicos?.....	103
Cuadro No. 15:	
¿Usted cree que Skoda respalda a sus clientes en temas de garantía?.....	104
Cuadro No. 16:	
Materia Prima.....	128
Cuadro No. 17:	
Gasto en pago de remuneraciones.....	129
Cuadro No. 18:	
Costos en Seguridad.....	129
Cuadro No. 19:	
Plan de Ejecución.....	134
Cuadro No. 20:	
Cronograma de Mantenimientos.....	135
Cuadro No. 21:	
Cuadros de reparaciones.....	156
Cuadro No. 22:	
Presupuesto Total del Proyecto.....	161
Cuadro No. 23:	
Efectividad en Servicio Técnico actual.....	162

Cuadro No. 24:	
Efectividad en Servicio Técnico aplicando el manual de funciones....	162
Cuadro No. 25:	
Niveles de Indicadores de Gestión.....	163



## INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

### BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

#### TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto Previo a La Obtención del Título de

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Incidencia de la elaboración de un manual de procedimientos y funciones, en la reorganización del área de servicios de la división de talleres de Eurovehículos.

**Autores:** Tapia Alvear Ángel Abraham  
López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Asesor Pedagógico:** Msc. Illescas Prieto Simón  
**Asesor Técnico :** Msc. Guerrero Vargas Tyrone

#### RESÚMEN

Este estudio se basa en mejorar la satisfacción de los clientes de los Talleres Eurovehículos. Se ha identificado los principales problemas y causas de la insatisfacción existente de los clientes que reciben el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de la empresa, mediante una investigación científica basada en herramientas de observación, recolección y fabulación de información, problemas como demora en el servicio de mantenimiento, no se cumplen con los requisitos del cliente, costos de mano de obra elevada y reclamo por garantías. Luego de haber identificado los principales problemas se ha propuesto soluciones apropiadas, que además de mejorar la satisfacción de los clientes, permiten reducir costos, que no generan calidad, también simplifican la realización de cada una de las actividades incluso minimizando los costos que esta representa para la empresa y el tiempo que se emplea en realizarlas, además permite reducir el precio final por servicio al cliente. La inversión inicial es pequeña y será financiada con capital propio de la empresaza que la mayoría de las soluciones propuestas están orientadas a mejorar cada uno de los procesos que afectan a la calidad de servicio. Con esta propuesta se espera tener un ahorro del 70% de los costos de no calidad, porcentaje que puede ser incrementado debido a la mayoría de los problemas identificado por causas de procesos inadecuados. Esta propuesta es sostenible ya que la inversión a realizar será recuperada en el octavo mes, tiempo menor que el que contempla la propuesta que tiene una duración de 36 meses. La técnica utilizada es la de plantación de despliegue de función de la calidad, la cual nos proporciona los medios para convertir los requerimientos del cliente en tareas y actividades técnicas para cada una de las etapas del desarrollo y fabricación del servicio como reingeniería del proceso.

SATISFACCIÓN

GARANTÍA

CALIDAD

DESARROLLO

REINGENIERÍA



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO**

**BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto Previo a La Obtención del Título de  
**TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

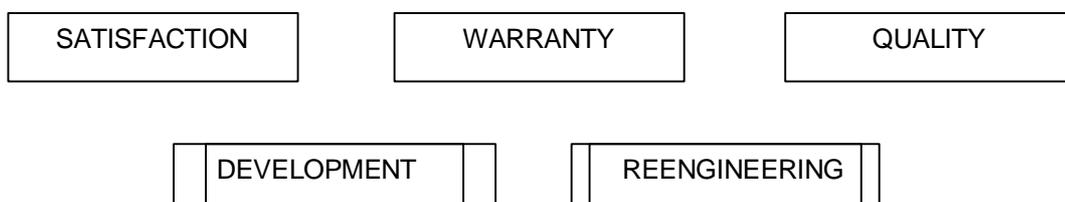
Impact of the development of a manual of procedures and functions in the service area  
reorganization of the division workshops Eurovehículos

**Autores:** Tapia Alvear Ángel Abraham  
López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Asesor Pedagógico:** Msc. Illescas Prieto Simón  
**Asesor Técnico :** Msc. Guerrero Vargas Tyrone

#### **ABSTRACT**

This study is based on improving customer satisfaction Eurovehículos Workshops. It has identified the main problems and causes of customer dissatisfaction that are served by preventive and corrective maintenance of the company, through scientific research based on observation tools, data collection and romancing, problems like delay in service maintenance, do not meet customer requirements, labor costs high and warranty claims. Having identified the main problems has been proposed appropriate solutions, in addition to improving customer satisfaction, help reduce costs, which do not quality, it also simplifies the implementation of each of the activities even minimizing the costs this represents for the company and the time spent to complete them, plus reduces the final price for customer service. The initial investment is small and will be financed with equity capital of the company that most proposed solutions are aimed to improve each of the processes that affect the quality of service. This proposal is expected to have a savings of 70% of non-quality costs, a percentage which may be increased because most of the problems identified for reasons of inadequate processes. This proposal is sustainable because the investment to be made will be recovered in the eighth month was less time than foreseen by the proposal that has a duration of 36 months. The technique used is that of planting deployment of quality function, which gives us the means to translate customer requirements into tasks and technical activities for each of the stages of development and production of the service and process reengineering.



## INTRODUCCIÓN

Con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa de servicio **Eurovehículos S. A.**, de Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda., pongo a consideración de la alta Dirección de la empresa y sus acciones el presente estudio desarrollado dentro de la misma.

El desarrollo de este estudio está estructurado en capítulos muy fáciles de entender y aplicar, con el fin de ofrecer la mejor información y de la manera más fácil y comprensible.

Este trabajo incluye una fácil orientación del desarrollo de este estudio a través de: un índice de cuadros, índice de gráficos y un índice general que indica ordenadamente, junto con una referencia a la página del contenido.

También para completar estos contenidos y hacerlos más comprensible, se ha usado términos relacionados con este estudio para una mayor comprensión.

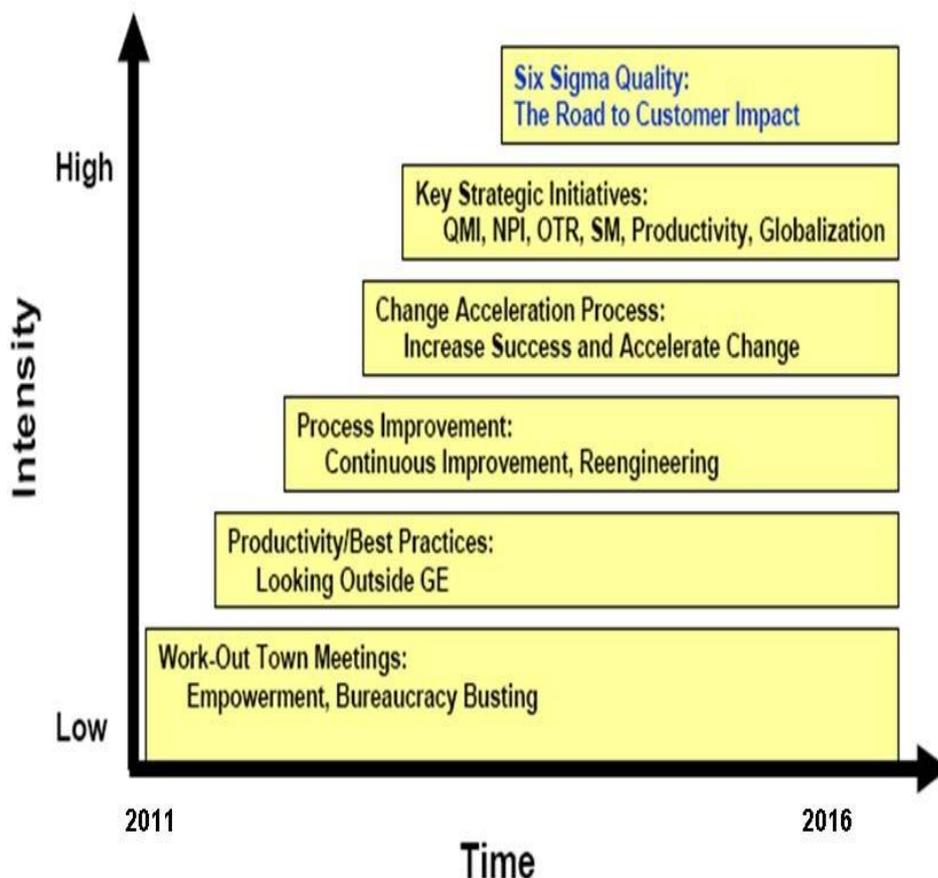
El proyecto que se presenta se desarrolló en la división del taller del concesionario de Eurovehículos en la ciudad de Guayaquil.

Los principales clientes de este tipo de taller de un concesionario generalmente son las aseguradoras que necesitan reparar los daños producidos en un siniestro ocurrido a un vehículo asegurado. El 95 % de los trabajos a realizar en un taller de este tipo provienen de las aseguradoras, mientras que el 5% son clientes particulares. Por lo tanto es necesario identificar qué características del servicio están valorando las aseguradoras y qué no. Se necesita que la satisfacción con el servicio prestado aumente con el objetivo de incrementar las relaciones comerciales con el taller. Típicamente una metodología usada en el mejoramiento continuo de la calidad con respecto a la reducción de

desperdicios, reducción de tiempos, e incremento de la satisfacción del cliente es **Seis Sigma**. Por tal motivo, se propone el uso de la misma como la mejor opción en el entorno de la calidad para definir la situación actual y la deseada, medir las variables involucradas y analizar los resultados obtenidos, a fin de determinar las causas potenciales que generan la insatisfacción del cliente.

Seis Sigma es una estrategia de mejora de negocios que busca encontrar y eliminar causas de errores o defectos en los procesos de negocio enfocándose a los resultados que son de importancia crítica para el cliente.

Es una estrategia de gestión que usa herramientas estadísticas y métodos de proyectos para lograr mejoras en calidad y utilidades significativas.



## **CAPITULO I**

### **El Problema**

Planteamiento del Problema, Ubicación del Problema en un Contexto, Situación Conflicto, Causas del problema y Consecuencias, Delimitación del Problema, Formulación del Problema, Variables de la Investigación, Evaluación del Problema, Objetivos, Objetivos Generales, Objetivos Específicos, Justificación e Importancia.

## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico**

Marco teórico, Antecedentes del Estudio, Fundamentación Teórica, Variable Dependiente, Fundamentación Legal, Preguntas de Investigación, Variables de Investigación, Variable Independiente, Definición Conceptual, Definición Operacional, Variable Dependiente, Definiciones Conceptuales.

## **CAPITULO III**

### **Marco Metodológico**

Métodos, Principales métodos de investigación, Modalidad de la investigación, Tipos de investigación, Población y muestra, Población, Muestra, Modalidades de Observación, La entrevista, La encuesta, Guía, Formulación del problema, Formulario, El cuestionario.

## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Contestación de las preguntas de investigación, Recomendaciones y conclusiones, Recomendaciones, Conclusiones

## **CAPÍTULO V**

### **La Propuesta**

Título de la propuesta, Justificación, Razones para formar una alianza, Fundamentación, Objetivo general, Objetivos específicos, Importancia, Ubicación, Factibilidad, Financiero, Técnico, Plan de ejecución,

Descripción de la propuesta. Evaluación, Bibliografía, Referencias Bibliográficas.

### **Anexos**

Guía de observación, Entrevista, Encuesta, Instrucciones de encuesta, Agradecimiento, Carta de Autorización, Cuadro de Mantenimientos, Fotografías de Eurovehículos, Organigrama de los talleres de Eurovehículos, Documentación interna de Eurovehículos, Manuales de Procedimientos y Funciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

Como un sistema de mejoramiento continuo sobre la base de la calidad total, se desea reformar el sistema de atención al cliente en el Taller Eurovehículos. La existencia de una manual de procedimientos mal estructurado, donde los que lo elaboraron no ejecutan las tácticas y el cual fue distribuido, pero no inducido, y sociabilizado entre los integrantes del taller para su respectiva aplicación.

La falta de normas administrativas y operativas adecuados que viabilicen cada una de las tareas que deben desarrollar cada jefe de área y/o departamento y sus subalternos, de la concesionaria de autos Eurovehículos S. A., da como resultado una desatención e incomprensión de las actividades administrativas y operativas del taller, creando un malestar en nuestros clientes.

### **Ubicación del Problema en un Contexto**

En la ciudad de Guayaquil se encuentra ubicada la Concesionaria Eurovehículos S. A., Avenida Carlos Julio Arosemena Km. 2 ½, específicamente tiene la franquicia de la importación y venta de los vehículos, repuestos y mantenimiento de la marca Skoda, donde la concesionaria cuenta con un departamento de talleres y bodega de repuestos para satisfacer las necesidades de los clientes que poseen estos vehículos tanto para la ciudad de Guayaquil como a nivel nacional. EL área específica donde se va a realizar este estudio es la división Talleres Eurovehículos el cual está compuesto por algunas áreas de trabajo y de oficinas así como secciones en donde se encuentra los autos nuevos. A continuación se describen las principales áreas productivas que posee este taller para prestar servicios a sus clientes.

### **Sección automotriz (mecánica)**

Es el lugar donde está encargada de ejecutar todo tipo de trabajo en lo que respecta a la parte mecánica del vehículo. Los trabajos realizados en esta sección se resumen a continuación:

- Auto diagnóstico y reparación del funcionamiento del motor.
- Reparación suspensión, caja de cambios, embrague, frenos.
- Mantenimiento general y avalúo mecánico del vehículo.

### **Sección eléctrica y electrónica automotriz**

En este sitio está encargada de ejecutar todo tipo de trabajo en lo que se respecta a la parte eléctrica del vehículo.

Los trabajos que se realizan en esta sección se detallan a continuación:

- Auto diagnóstico del sistema electrónico.
- Instalación y chequeo de luces.
- Reparación y mantenimiento de elevalunas eléctrico.
- Reparación y mantenimiento de alternadores y motor de arranque.
- Mantenimiento y carga de batería

### **Sección chequeo Express**

En esta sección se brinda el servicio de cambio de aceite y chequeo de todos los niveles del vehículo Skoda de una forma más rápida en donde el cliente tiene la opción de esperar y llevarse el vehículo en un tiempo reglamentario por la concesionaria.

## **Sección lavado**

En esta sección se brinda el servicio de lavado completo del vehículo es un servicio gratuito que lo brinda la concesionaria para que el cliente se lleve su vehículo limpio.

## **Sección de pintura**

En esta sección está encargado de ejecutar todo tipo de trabajo en lo que respecta al acabado de pintura del vehículo Skoda. A continuación se detalla todos los trabajos realizados en esta sección:

- Pintada y pulida general del vehículo.
- Enderezada de compacto y todo tipo de piezas de la carrocería.
- Reconstrucción de carrocería de vehículo chocado.

## **Sección de bodega**

En esta sección se encuentra almacenado todo tipo de herramientas especiales para los diferentes trabajos complejos que amerita un automotor Skoda. El bodeguero se encarga de suministrar los repuestos requeridos por los técnicos.

Cuenta con un computador con un software donde se lleva a cabo el ingreso y egreso del vehículo, cual fue el técnico que realizo el trabajo, que trabajo fue realizado y se valoriza todas las tareas realizadas.

## **Situación conflicto**

La existencia de un manual de procedimientos mal estructurado, donde los que lo elaboraron no ejecutan los lineamientos y el cual fue distribuido, pero no inducido, y sociabilizados entre los integrantes del taller para su respectiva

aplicación. La falta física de un manual de procedimientos y funciones específicas que cada área y/o puesto de trabajo debe desarrollarse dentro de sus actividades, al igual que políticas claras por escrito para determinar bajo que rango o estándares de actuación debe decidir cada nivel jerárquico que consten en el organigrama y si hubieren estos elementos los mismos no han sido circularizados y sociabilizados entre los integrantes del taller.

### **Causas del problema y consecuencias**

La falta de un sistema adecuado de atención al cliente por falta de decisión ejecutiva, ha dado como resultado la desatención de los usuarios del taller, la no divulgación en el caso que existiere todo este tipo de prácticas administrativas y los operativos, determinan que las actividades adentro del taller se desarrollen en base a criterios personales y no a un enfoque organizado que conlleva como resultado final a una mala atención a los usuarios internos “empleados” y a los externos “clientes”, proveedores”, establece que no se puede medir o cuantificar el costo beneficio que presta este servicio y la falta de confianza que el usuario debe tener, dentro de las causas del problema, podemos citar los siguientes enunciados.

- Preferencias a clientes apadrinados.
- Desorden del desarrollo de las Actividades del Taller.
- Descoordinación y Desperdicio de tiempo e Insumos.
- Sobredimensionamiento de la capacidad Instalada del Taller.
- Mala calidad del Servicio.
- Aplicación de criterios personales y no a un enfoque organizacional.
- Pérdida de confianza por parte del cliente interno y externo.

### **Delimitación del Problema**

**Campo:** Auditoría

**Área:** Talleres

**Aspectos:** Incidencia de la elaboración de un manual de Procedimientos.

**Tema:** Incidencia de la elaboración de un manual de Procedimientos y Funciones, en la Reorganización del Área de Servicios de la División de Talleres Eurovehículos.

### **Formulación del Problema**

¿Qué incidencia tendría la elaboración de un manual de procedimientos y funciones, en la reorganización del personal del área de Servicios de la División de Talleres Eurovehículos, ubicado en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, en el periodo fiscal 2011?

### **Variables de la Investigación**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Manual de Procedimientos y Funciones.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Reorganización del personal.

### **Evaluación del Problema**

**Evidente.-** Cierto de un modo claro: verdad evidente

Es evidente que la falta de procesos administrativos y técnicos forman una limitación en el nivel de servicios de Eurovehículos S.A., generando muchos retrasos y la mala emisión de los reportes gerenciales.

**Concreto.-** Dícese de todo objeto considerado en sí mismo, con exclusión de lo extraño o accesorio.

En concreto la concesionaria debe tomar medidas inmediatas para mejorar los niveles de servicio en el departamento de talleres y obtener un excelente resultado en la satisfacción de sus clientes por los servicios prestados.

**Factible.-** adj. Que se puede hacer.

Existe la factibilidad de insertar e implementar manuales de procedimientos y establecer recursos óptimos para obtener los resultados esperados que espera la Jefatura de Talleres y poder emitir reportes favorables a la Gerencia General, con un alto índice de satisfacción en el nivel de servicios de Eurovehículos S. A.

**Identifique los productos esperados.-** En los productos esperados que la concesionaria desea esta la implementación de procesos administrativos y técnicos adecuados hacia sus clientes tanto actuales como futuros.

**Relevante.-** adj. Sobresaliente, notable.

La Gerencia General tiene como aspecto relevante brindar todo su apoyo para poner en práctica todos estos manuales de procedimientos los cuales brindarán un excelente nivel de servicios en todo el parque automotor vendido, para la entera satisfacción de los clientes.

**Variables.-** Identificación de las variables con calidad.

Insertar un manual de procedimientos y funciones que conlleve a un manejo adecuado del área de talleres.

Reorganización del personal mediante un adecuado estudio de re-ingeniería para que los procesos que se ejecuten sean de óptima calidad.

## **Objetivos**

### **Objetivos Generales**

- Implementar un sistema de calidad de atención al cliente en los Talleres Eurovehículos, para establecer un control y registro eficiente de las actividades relacionadas con los controles de calidad.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del problema de la desatención y falta de confianza en los Talleres Eurovehículos.

- Realizar una recolección de información utilizando el método científico (observación, análisis, encuestas, tabulaciones, etc.), para el mejoramiento de la atención al cliente.
- Examinar y procesar la información con modelos estadísticos para la identificación de los problemas en la División Talleres Eurovehículos.
- Establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.

### **Justificación e Importancia**

**Razones:** Se justifica, por cuanto se va a solucionar un problema por falta de atención y control a los clientes que dará como resultado final, que la empresa sea más eficiente y rentable.

**Causas:** Desorden del desarrollo de las Actividades del Taller.

**Motivos:** Aplicación de criterios personales y no a un enfoque organizacional.

**Beneficios:** El aumento del volumen de ventas de vehículos y el servicio de mantenimiento al cumplir con los requisitos y expectativas del cliente.

**Importancia:** La simplificación de las actividades que se desarrollan en el taller de Eurovehículos.

**Solo lo mejor.** Nuestros clientes merecen solo lo mejor! El principio que siguieron los fundadores Laurin & Klement todavía es vigente hoy en día.

Por esta razón prestamos mucha atención a todos los procesos en nuestra compañía. Desde el desarrollo de los autos hasta su fabricación, venta, y servicio de postventa.

**La razón es simple:**

Su satisfacción es nuestra prioridad número uno.

## **Tecnología de punta y gente altamente capacitada**

Para producir los modelos Skoda Fabia, Octavia, Roomster y Superb, construimos nuevos centros de producción, equipados con la más avanzada tecnología disponible en la industria automotriz mundial. Nuestros empleados también son especialistas líderes en su área de trabajo. Como consecuencia, los autos Skoda que salen de las líneas de producción de nuestras plantas en República Checa y afuera son de máxima calidad y cuentan con excelentes especificaciones técnicas.

**Estampado:** Producimos piezas de carrocería en tres plantas de estampado que albergan 14 líneas de estampado como otras líneas de producción. Con las prensas más modernas, en un día podemos estampar las piezas de carrocería necesarias para armar 1300 Fabia o 860 Octavia (segunda generación). Para producir estampados de alta calidad, podemos crear herramientas de estampado muy complejas. El centro de producción de herramientas está equipado con máquinas que pueden responder a órdenes sumamente complejas como producir moldes de estampado para puertas laterales.

**Soldadura:** Para que un vehículo tenga una apariencia final perfecta, el ensamblaje de todas las partes de carrocería tiene que ser de la más alta calidad. En las modernas plantas de Mladá Boleslav y de Kvasiny en República Checa, personal calificado trabaja mano en mano con robots para soldar sub-ensambles y carrocerías enteras con precisión absoluta. Producimos las carrocerías de New Octavia, Octavia Tour y de todas las versiones de Fabia en Mladá Boleslav. Las carrocerías de Roomster y de las lujosas limusinas Superb son producidas en nuestra planta de Kvasiny.

**Pintura:** Es imposible imaginar un auto nuevo sin una perfecta capa de color. Esta es la razón por la cual hemos construido instalaciones modernas en Mladá Boleslav y Kvasiny que ocupan de manera optimizada procesos robotizados para pintar los autos Skoda. También ocupamos materiales de primera calidad que tienen un bajo impacto sobre el medio ambiente, incluyendo capas terminales con base de agua. Gracias a ello, tenemos el orgullo de entregar una garantía de 10 años contra la corrosión para Fabia, Octavia Tour y Superb, y hasta 12 años para New Octavia. Existe una garantía de 3 años contra los defectos de pintura.

**Fundición:** Skoda Auto tiene una larga historia de producción de moldes y forjados para motores y cajas de cambios. Por ejemplo: desde 1962 fuimos los primeros en ocupar el proceso de inyección de alta presión para producir complejos bloques de cilindros de aluminio.

Nuestros moldes de aluminio, de hierro y los forjados de nuestra forja de Mladá Boleslav no sólo son usados por varias plantas del grupo VW, pero también por otros clientes locales e internacionales.

Modernizamos de manera continua nuestras instalaciones de fundición con las últimas tecnologías y los equipamientos más modernos.

**Producción de motores y cajas de cambio** La planta Skoda de producción de motores, ejes y cajas de cambio es una de las unidades de producción más modernas del grupo VW.

Producción empezó en el año 2001. Producimos modernos motores 1.2 HTP de tres cilindros para autos de marca Skoda, VW y SEAT.

Aparte de otros motores tradicionales bencina y diesel, también ensamblamos las modernas cajas de cambio MQ 200 para el grupo VW y Skoda Auto. Estas cajas son famosas por ofrecer una conducción confortable y fluida. Ensamblamos tanto ejes delanteros y traseros para Fabia, Roomster y Octavia como ejes traseros para Superb y Octavia Tour.

**Usted es importante para nosotros** prestamos una atención particular al nivel de servicio que brindan nuestros importadores (distribuidores) a los clientes. No sólo autos de alta calidad, pero también Uds., nuestros clientes, merecen lo mejor.

Visite su concesionario Skoda y descubra la importancia para nosotros de su satisfacción con nuestros productos.

Este compromiso de calidad va mucho más allá del producto en sí: nuestro compromiso de calidad se extiende a todos los servicios que seguirán su compra. Ud. es importante para nosotros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **Antecedentes del Estudio**

La presente investigación de Procesos Administrativos en la productividad del Taller de Eurovehículos que presta servicios en la ciudad de Guayaquil y tiene relación alguna con otro proyecto o tema de investigación que se ha desarrollado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Por lo tanto este tema se declara de autoría de los editores ya que el tema que se está presentando no tiene semejanza con otros proyectos de Eurovehículos y la diferencia es la de brindar un buen servicio de atención al cliente.

#### **Fundamentación Teórica**

##### **Según Giovanni E. Gómez, 2008:**

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados

de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial. (p. 26)

**Según Jailer Amaya Correa, 2006**

Se debe ser consciente que lo más difícil no solo es montar una empresa en una franja del mercado en momento oportuno, sino también mantenerla en el mercado y que trascienda en el tiempo. Esto último es una ardua tarea y que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización. Para mantener una empresa ya constituida en un mercado que aparentemente puede ser a largo plazo, se debe preparar para que esta pueda ser autónoma y que toda la organización se pueda acostumbrar a los continuos cambios que se le avecinen. (p. 18)

**Según FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN, "MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUÍA PARA SU ELABORACIÓN": 2008**

Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar. Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones. (p. 32)

**Según Giovanni E. Gómez. AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO. 12 / 2001:**

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación Si bien existen diferentes tipos de manuales,

que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas. (p. 29)

**Según José Antonio Romero Casanova, 2005:**

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones

registradas a través de  
comunicados aislados. (p. 54)

### **Variables de la Investigación**

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial. El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

### **Manual de Procedimientos y Funciones**

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 la empresa.

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 y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **Utilidad**

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **Conformación Del Manual**

#### **A) IDENTIFICACIÓN**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma.
- Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

## **B) ÍNDICE O CONTENIDO**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

## **C) PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

## **D) OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son 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; 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.

## **E) AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

## **F) RESPONSABLES**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

## **G) POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen

presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

#### **H) CONCEPTO (S)**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

#### **I) PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones)**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su

comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

#### **J) FORMULARIO DE IMPRESOS.**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

#### **K) DIAGRAMAS DE FLUJO.**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

#### **L) GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

**DISEÑO DEL PROYECTO.** La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos

tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

### **A) RESPONSABLES**

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.

De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

### **B) DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO**

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

### **C) ESTUDIO PRELIMINAR**

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar.

Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

#### **PROGRAMA DE TRABAJO**

- Identificación: nombre del manual.
- Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- Área(s): universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.

- Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

## **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES**

**PARTICIPANTES** Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- Área (s) que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

## **RESPONSABLE DE SU AUTORIZACIÓN**

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

## **CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

#### a) Capacitación del personal

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán.(cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información. Es recomendable efectuar un estudio en un área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

#### b) Levantamiento de la información

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos.

Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación

física. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

**Investigación documental:**

Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

**Encuesta:**

Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos.

Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

La entrevista consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientada mente a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar.

Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones. Clasificar la información que se obtenga: esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

Para apoyar y/o agilizar la captura de información se puede emplear el muestreo, que es una técnica estadística auxiliar que sirve para inferir

información acerca del universo que se investiga, a partir del estudio parcial del mismo. Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, pero la información sea homogénea en virtud de normas de operación y requisitos uniformes, se establece la posibilidad de conocer sus características sin necesidad de encuestar o investigar a todas las unidades, ni de entrevistar a cada uno de los empleados.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las características y volumen de la información, establecen cuál es la mínima cantidad de información representativa del todo -muestra- que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ésta tengan validez.

Observación directa. Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativo.

### **Situación actual.**

Se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos
  
- Estructura orgánica Normas y políticas administrativas

- Funciones
- Procedimientos
- Instrumentos jurídico-administrativos
- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral

## **PREPARACIÓN DEL PROYECTO DEL MANUAL**

Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los participantes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado.

### a) Validación

La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.

## **FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES**

Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

### **Conclusiones y recomendaciones.**

Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

## **PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN**

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

### **a) A los niveles directivos**

Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

## **REPRODUCCIÓN DEL MANUAL**

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.

- Que los formatos sean de 28x21 cm (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

### **Carátula**

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la organización.
- Logotipo oficial.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

### **IMPLANTACIÓN DEL MANUAL**

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

## **MÉTODOS DE IMPLANTACIÓN**

La selección de método para implantar administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

## **ACCIONES DE IMPLANTACIÓN DEL MANUAL**

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

## **REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente.

Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.

- Establecer en calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.

### **Misión del Taller Mecánico**

Contar con un grupo de Técnicos e Ingenieros especializados, que den soluciones adecuadas, en las diferentes áreas técnicas relacionadas a la reparación y mantenimientos de vehículos, a las peticiones o necesidades surgidas en las diversas actividades del taller, obligándonos mediante la competitividad interna a una mejora continua en busca de la excelencia.

### **Visión del Taller Mecánico**

Crear las condiciones necesarias para obtener un laboratorio de maquinado de partes de precisión para investigación e instrumentación científica, que de servicio y apoyo técnico, tanto a instituciones gubernamentales como al sector privado.

### **Objetivos del Taller Mecánico**

**Objetivo Administrativo:** Administrar adecuadamente el flujo de información que genera el área del taller mecánico con las diferentes

coordinaciones y el apoyo técnico del mismo, mediante análisis, desarrollo, programación e implementación de sistemas de información, que marcarán las pautas a seguir a fin de mantener una mejora continua en el área para beneficio de la institución.

**Objetivo Técnico:** Mantener en óptimas condiciones el área del taller mecánico, mediante el análisis, desarrollo e implementación de un sistema que permita el máximo control de las áreas de almacén interno, sala de medición, taller de herrería y taller mecánico. Así como el seguimiento y adecuación de programas de mantenimiento preventivo que permitan mejorar continuamente el proceso de maquinado, para cumplir en tiempo y calidad con las necesidades de las diferentes coordinaciones del Instituto.

### **Política de Calidad**

Las actividades y tareas del taller mecánico estarán orientadas a satisfacer de manera eficiente las necesidades de nuestros clientes. Estableciendo mecanismos ágiles y manteniendo una comunicación permanente con el cliente conoceremos sus requerimientos con lo cual estaremos garantizando la calidad de nuestro trabajo. El activo más importante del taller mecánico es su personal, a través del desarrollo de su potencial y su seguridad, buscaremos que sean más creativos, logrando así su plena realización individual en el desempeño de su trabajo. Con el empleo de métodos de mejora continua, buscaremos como norma de vida en la organización la calidad total.

Según el artículo de la Revista, Venezuela competitiva, 05/2005:

**“El personal de su empresa es el recurso vivo, activo, humano de su empresa. La organización es el diseño que le debe permitir trabajar en equipo para lograr los objetivos de la empresa con eficiencia, eficacia y satisfacción”. (p. 1)**

Según Margaret Butteris, Reinventando Recursos Humanos, 2007:

**“Desarrollo del talento humano de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con potencial de la organización, preparándolo junto con directivos, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones”. (p. 69)**

Según Idalberto Chiavenato, Edición: 1era, Administración de Recursos Humanos, 2005:

**“Reorganización de Personal significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”. (p.173)**

Según Scharnhorst, Funciones del Negocio, 2008:

**“La autoridad funcional apoya en la planificación por medio de consejos y recomendaciones y la autoridad de línea ejecuta las actividades propuestas en dirección a los objetivos que la organización se ha propuesto”. (p. 87)**

Un Plan de Empresa tiene como objetivo garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.

Debe incluir una descripción detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa, directivos y de línea. Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional y su especialización en una determinada área funcional. Estas referencias hacen que aumente la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor. También conviene describir las

responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto.

En cuanto al personal de línea, es necesario recoger las categorías laborales que existirán en la empresa, las tareas a desempeñar por cada una de esas categorías, el convenio laboral al que se acogen los trabajadores, las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa, y finalmente la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores.

También es importante hacer referencia a la política global de la empresa en el área de recursos humanos, donde queden establecidos los planes de formación y especialización para todo el personal, las fórmulas de promoción y ascensos, y todo aquello que tenga referencia con temas sociales en la empresa.

Igualmente es conveniente confeccionar un organigrama de la empresa por áreas de actividad y que recoja las personas específicas que ocupen cada puesto de trabajo.

Si esto no fuera posible, se debería hacer, al menos, un cuadro semejante al que se indica, donde se pueda ver el número de trabajadores y el departamento al que pertenecen.

### **Fundamentación Legal**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE LOS TRABAJADORES DE LA COMPAÑÍA EUROVEHICULOS S. A**

Con el objetivo de dar cumplimiento a lo establecido en el Art. 64 del Código del Trabajo y para los efectos prescritos en el numeral 12 del Art. 42 literal e) del Art. 45 y numeral 2 del Art. 172, y en general, para la mejor observancia de las disposiciones sobre el trabajo y la cordial relación entre los Trabajadores y el empleador, se establece el siguiente Reglamento Interno.

## **CAPÍTULO I**

### **DE SU PERSONERÍA**

Art. 1.- La empresa EUROVEHÍCULOS S. A., es una persona jurídica autónoma, de derecho público con patrimonio propio y con domicilio en la ciudad de Guayaquil, su actividad comercial es la venta al por mayor y menor de vehículos, para los efectos de este Reglamento Interno podrá denominarse simplemente La Empresa.

Art. 2.- El Gerente General es el representante legal de la empresa EUROVEHÍCULOS S. A. siendo su máximo personero administrativo, de conformidad con el Artículo 35 del Código de Trabajo, tiene las atribuciones necesarias para la ejecución y cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo de los servidores de la Empresa. Para efectos de la responsabilidad patronal de la compañía EUROVEHÍCULOS S. A. respecto de los trabajadores se estará a lo determinado en el Art. 36 del Código de Trabajo.

Art. 3.- Bajo la denominación de trabajadores se comprende a todas las personas que prestan servicios a la empresa y que no son representantes de la misma. La empresa EUROVEHÍCULOS S. A. mantendrá en exhibición y a las órdenes de los trabajadores de este Reglamento Interno de Trabajo, para su debido conocimiento.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LA ADMINISTRACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS**

#### **TRABAJADORES**

Art. 4.- La administración y dirección de La Empresa la ejerce su representante legal, y aquellas personas que hayan sido necesarias designar para el correcto trabajo y dirección de la misma.

Art. 5.- El representante legal es quien celebra los contratos de trabajo y solo a falta de aquel, su apoderado especial y/o procurador judicial designado para el efecto.

Art. 6.- Los Jefes Departamentales representan a la Empleadora en sus relaciones con los Trabajadores para el mejor control productivo y administrativo de la Empresa. En todo caso, las funciones de los respectivos jefes superiores se circunscribirán estrictamente a las órdenes emanadas por el representante legal de la Empresa o quien haga sus veces en forma legal.

Para efectos de la responsabilidad patronal de la Compañía respecto de sus Trabajadores, se estará a lo que expresamente señala el Art. 42 del Código del Trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **HORARIO Y DURACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO**

Art. 12.- Todos los Trabajadores laboraran cinco jornadas semanales de 8 horas diarias de labor efectiva, ósea 40 horas semanales, con los horarios establecidos por la Empresa acorde a cada área o unidad de negocio.

Art. 13.- Por la condición manifiesta de las labores de la Empresa que no pueden interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen o por razones de carácter técnico, los Trabajadores tendrán la obligación de trabajar más de las 8 horas diarias; y las jornadas podrán exceder de 5 semanales, esto de acuerdo y con arreglo a las normas establecidas en los artículos 50 y 52 del Código del Trabajo. De la misma forma, esta obligación se extiende a los días festivos.

Art. 14.- HORAS SUPLEMENTARIAS DE LABOR.- En aquellos casos en que los trabajadores deban laborar en jornadas que excedan de las

ordinarias, la empleadora pagara su remuneraciones con los recargos previstos en la ley y en los acuerdos válidamente celebrados entre las partes.

Art. 15.- TRABAJOS EXTRAORDINARIOS. TRABAJOS EN DIAS FORZOSOS.- En caso que los trabajadores deban efectuar trabajos extraordinarios y en días de descanso obligatorio o forzoso, la empleadora pagara sus remuneraciones con el recargo establecido en la ley y en los acuerdos válidamente establecidos por las partes.

## **CAPÍTULO V**

### **ASISTENCIA AL TRABAJO**

Art. 16.- Los Trabajadores están obligados a concurrir puntualmente a las horas de trabajo establecidas por la Empresa y someterse a los controles de asistencia que se apliquen. La Empresa reconoce un periodo de gracia en el ingreso a las labores para los trabajadores de DIEZ MINUTOS. El hecho de que la Empleadora descuente de la remuneración valores por concepto de multa al trabajador impuntual, no implica que no pueda ejercer su derecho, de conformidad a lo establecido en el numeral 1 del Art. 172 del Código de Trabajo.

Art. 17.- El trabajador que estando en desempeño de sus funciones llegare a necesitar atención medica por enfermedad no profesional deberá informar a su jefe inmediato y solicitar al departamento de Recursos Humanos el correspondiente aviso de enfermedad para recibir atención médica en los dispensarios del IESS.

Es obligación del trabajador presentar al Departamento de Recursos Humanos el informe que compruebe la atención medica recibida, sea por los médicos asignados por la empresa EUROVEHÍCULOS S. A. , o del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

Art. 21.- El trabajador que se atrasare injustificadamente más de tres veces dentro de un periodo mensual de labores, podrá ser separado del trabajo, previo Visto Bueno, conforme a lo establecido en el numeral 1ero. del Art. 172 del Código del Trabajo en vigencia.

Art. 22.- Si un trabajador injustificadamente dejare de concurrir a sus labores, perderá la remuneración de conformidad con lo dispuesto en el Art. 54 del Código del Trabajo en vigencia; pero si estas faltas fueren mayor de tres días consecutivos, dentro de un periodo mensual de labores, será separado del trabajo mediante Visto Bueno dictado por el Inspector del Trabajo, de conformidad con lo establecido en el numeral 1ero. del Art. 172 del Código del Trabajo.

Art. 23.- El trabajador que abandone sus labores sin el consentimiento del empleador o que, por cualquier causa injustificada, no cumpliera con la jornada de labores obligatoria, será considerada como una actitud de indisciplina, lo que dará objeto a que la Empresa lo separe de sus labores mediante la consecución del respectivo Visto Bueno ante la Autoridad Laboral competente.

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LAS REMUNERACIONES**

Art. 24.- Las remuneraciones que pague la empleadora a sus trabajadores se estipularán libremente, pero en ningún caso podrá ser inferior a los mínimos legales generales.

Las remuneraciones de los empleadores se pagaran quincenalmente, no obstante que para efectos del pago de ellas se considera un mes calendario de treinta días por tratarse de labores continuas. Los pagos deberán efectuarse en moneda de curso legal, mediante nota de debito bancario, debiendo los trabajadores suscribir los roles de pago, se les

entregara el comprobante individual de la liquidación de sus haberes, y en el mismo deberá constar el valor total a recibir, incluidos los beneficios a que tiene derecho.

Art. 25.- ANTICIPOS.- La empresa podrá en casos de urgencia y necesidad de los trabajadores hacerles anticipo a sus remuneraciones, dentro del periodo mensual de labores, estos no podrán exceder del valor de una quincena de la respectiva remuneración, que será descontada en la forma señalada en el Art. 90 del Código de Trabajo.

Art. 26.- Al momento los pagos de sueldos y salarios se descontaran las cantidades que se hubiesen entregado por concepto de anticipos, ventas de mercaderías, así como también multas y los valores que le correspondan pagar al trabajador por perdidas de mercadería y otras pertenencias de propiedad de la Empresa que, habiendo estado a cargo del mismo, hayan desaparecido o deteriorado por culpa del trabajador y que hubiese comprobado plenamente.

El empleador entregara, en cada caso una lista exacta de los descuentos y más deducciones del sueldo.

Art. 27.- De conformidad con lo establecido en el Art. 54 del Código del Trabajo, el trabajador que faltare a media hora continua de trabajo en el transcurso de una semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días y, así el trabajador faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en una semana, tendrá derecho solamente a la remuneración de cinco días.

### Art. 33.- **OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR**

Son obligaciones de los Trabajadores, a más de los constantes en el Art. 45 del Código del Trabajo, las que normen y rijan las relaciones, y las demás determinadas en la Ley y este Reglamento, las siguientes:

1. Acatar las leyes, reglamentos, políticas, normas, técnicas manuales, instructivos y demás disposiciones vigentes relacionadas con la empresa.
2. Cumplir fielmente con las órdenes verbales y escritas emanadas por el representante legal o quien lo represente, o por los jefes de secciones o departamentos o empleados superiores.
3. Respetar a sus superiores y cultivar la más completa armonía con los demás Trabajadores, durante las horas de trabajo.
4. Desempeñar las funciones del puesto con eficiencia y eficacia.
5. Guardar reserva de datos e información confidencial sobre la empresa EUROVEHÍCULOS S. A., de quien directa o indirectamente tengan conocimiento en razón de su trabajo; tanto en el desempeño de su trabajo como en el cese del mismo.
6. Sujetarse y observar estrictamente las medidas de seguridad e higiene que imponga la Compañía, contenidas en el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo de la Compañía EUROVEHÍCULOS S. A.
7. Abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, y la de sus compañeros o la de otras personas, así como la de equipos, maquinarias, herramientas e instalaciones, etc.
8. Restituir los equipos, materiales y herramientas no utilizadas y conservar en buen estado los vehículos, maquinarias, instrumentos útiles de trabajo, salvo el deterioro ocasionado por el uso natural de los objetos por fuerza mayor o por caso fortuito.

9. Comunicar al jefe inmediato superior sobre daños en las maquinarias, herramientas, útiles encomendadas a su operación, utilización, cargo o custodia.
10. Comunicar de manera obligatoria cuando por causa justa faltare al trabajo.
11. Observar las leyes, reglamentos de ética profesional cuando se tratare de un profesional.
12. Observar lealtad, consideración y respeto para con sus superiores, compañeros y subalternos.
13. Subordinar el interés personal o particular en beneficio colectivo.
14. Mantener dignidad en el desempeño de su puesto de tal manera que no ofenda el orden y la moral.
15. Defender los intereses materiales y morales de la Empresa poniendo todo el cuidado, atención y esmero para el prestigio de la compañía.
16. Mantener informado al empleador en todos los cambios de dirección domiciliaria, teléfono, cambio de estado civil y, en definitiva, cualquier actualización de datos concernientes a su persona, de acuerdo con los otorgados en la solicitud de empleo.
17. Entregar en Gerencia todos los artículos, objetos perdidos que se encuentren en la dependencia de la Empresa.

#### **Art. 34.- DE LAS PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

A más de las prohibiciones para el trabajador en el Art. 46 del Código del Trabajo y las demás determinadas en la Ley y este Reglamento, está prohibido al trabajador:

1. Abandonar injustificadamente el trabajo, suspender sus labores sin autorización superior, o renunciar al puesto sin previo aviso.
2. Ejercer actividades ajenas a las funciones de su puesto de trabajo, durante su horario de labor.
3. Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza, o utilizar con este fin los vehículos o bienes de la empresa.
4. Ejercer actividades electorales en uso de sus funciones o aprovechándose de ellas.
5. Solicitar regalos o contribuciones para sí o sus superiores, o recibirlo de sus subalternos.
6. Hacer declaraciones a la prensa sobre actividades de la empresa, sin autorización expresa.
7. Desprestigiar o desacreditar a la empresa, funcionarios, empleados o compañeros en general.
8. Obstaculizar el buen funcionamiento de la empresa.
9. Divulgar datos confidenciales de la empresa.
10. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de drogas o estupefacientes.
11. Introducir literatura pornográfica, política, subversiva, antipatriótica o lesiva a los intereses de la empresa, reservándose la empresa el derecho para retirar dicha literatura.
12. Dormirse durante horas laborables.

13. Permitir el ingreso de personas extrañas a la dependencia o a los vehículos de la empresa, salvo previa autorización del jefe inmediato superior.
14. Permitir el uso de la oficina o los bienes de propiedad de la empresa a personas extrañas de la empresa.
15. Anotar datos falsos en informes, reportes, etc.
16. Fumar en los almacenes, bodegas y lugares donde existieren lugares inflamables, así como en los sitios donde hubiere prohibición expresa.
17. Manejar los vehículos fuera de los horarios de trabajo, menos en los casos de fuerza de mayor o caso fortuito.
18. Ocasionar algún daño grave a los vehículos de la empresa, por falta de previsión en su mantenimiento, conducción o cuidado.
19. Romper, alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la empresa en los tableos de información.
20. Utilizar los teléfonos, faxes, radios de comunicación, autos y demás bienes de la empresa, para asuntos personales o de terceros ajenos a la empresa.

## **CAPÍTULO X**

### **DE LAS SANCIONES**

Art. 40.- Las transgresiones por parte de los Trabajadores a la disposición de este Reglamento Interno, serán sancionados con amonestaciones, multas o terminación del contrato de trabajo, en cada caso.

Art. 41.- Clases de Sanciones.- Para efectos de aplicación de sanciones por el incumplimiento o violación al Reglamento Interno constituyen faltas, las mismas que se dividen en FALTAS LEVES Y FALTAS GRAVES.

Son FALTAS LEVES, todas las transgresiones cometidas por los trabajadores, excepto a la que expresamente se califiquen como falta grave por la ley, la costumbre y este reglamento.

Las faltas leves serán sancionadas con amonestación escrita o con multas. Cuando las faltas leves fueren cometidas por primera vez serán sancionadas con amonestación escrita y cuando se cometiere cualquier falta leve por segunda vez en un mismo periodo mensual de labor, se sancionara al trabajador con una multa equivalente al diez por ciento de su remuneración diaria, sin perjuicio de lo dispuesto a este Reglamento Interno.

Las FALTAS GRAVES se sancionaran con la terminación del contrato de trabajo, previo tramite de visto bueno ante el Inspector de Trabajo.

### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuál es la procedencia de la marca de vehículos Skoda?
2. ¿Cuál es el posicionamiento de la marca Skoda en el mercado local?
3. ¿Cómo podríamos cambiar la actitud de los mecánicos en el taller?
4. ¿Cómo estaría en capacidad económica la empresa para poder solventar este cambio en el taller, mediante capacitación?
5. ¿Cómo estarían dispuestos los trabajadores a someterse permanentemente al nuevo sistema y mejoras continuas?

6. ¿Por qué se lograría que los trabajadores se orienten a los objetivos y metas que se propone la empresa con el taller?
7. ¿Cuál sería el tiempo estimado en lograr estos objetivos?
8. ¿Cuál sería el beneficio que tendríamos los empleados de Eurovehículos?
9. ¿Cuál sería el beneficio que obtendrían nuestros clientes?
10. ¿Cuál es el espacio físico que tiene Eurovehículos, para atender los vehículos de los clientes?
11. ¿Cómo establecería la reorganización de personal en Eurovehículos?
12. ¿Cuándo se implementarían los manuales de procedimientos en Eurovehículos?

### **Variables de la Investigación**

**Variable Independiente:** Manual de Procedimientos y Funciones

**Definición Conceptual:** Un manual de procedimientos y funciones, 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 la empresa. 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 y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

**Definición Operacional:** Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para implementar manuales de procedimientos y funciones o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y funciones

**Variable Dependiente:** Reorganización del personal.

**Definición Conceptual:** La Reorganización del personal, es emprender un proceso de reorganización administrativa, es una decisión que la organización debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha.

La estructura administrativa de las organizaciones representa los cimientos sobre los que se erige y funciona la organización. Una reestructuración adecuada de los recursos humanos y físicos de las mismas permite alcanzar los objetivos organizacionales.

**Definición Operacional:** Las empresas enfermas, no sólo lo están en el aspecto económico, sino que también lo están en el humano, afectando a la salud de muchos trabajadores, generando pérdidas por absentismo laboral, bajo rendimiento, y una mala imagen corporativa.

La reorganización del personal, debe llevarla a cabo en primer lugar los profesionales del equipo directivo (Gerentes de Servicio y Técnico), para posteriormente ponerla en marcha en toda la organización, con la participación del personal administrativo y técnico del taller.

Es muy importante para garantizar el éxito de la estrategia del personal a que todos estén y se sientan involucrados en la RE-ORGANIZACIÓN del taller, apoyándose en encuestas, test de conocimientos e incentivos.

### **Definiciones Conceptuales**

**ABSENTISMO LABORAL:** Es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.

**ACTITUD:** Disposición de ánimo, manifestada de algún modo.

**ADMINISTRACIÓN:** Acción de administrar.

**AGRUPAR:** Reunir un grupo.

**ANALÍTICO:** Perteneciente o relativo al análisis.

**BENEFICIO:** Bien que se hace o se recibe.

**CALIDAD:** Condición o requisito que se pone en un contrato o producto terminado.

**CLIENTE:** Persona o entidades que utilizan el servicio que brinda la empresa, sean estas internas o externa.

**CONSORCIO:** Asociación de empresas, especie de sindicato o sociedad en participación, creada para un fin determinado.

**CONTINGENCIA:** Posibilidad de que una cosa suceda o no suceda.

**CORPORATIVA:** Perteneciente o relativo a una corporación.

**CREDIBILIDAD:** Calidad de creíble.

**DIAGRAMA DE PROCESO:** Es la representación gráfica de un proceso, que muestra la secuencia de sus tareas.

**EFICACIA:** Resultado provechoso de una acción o actividad.

**EFICAZ:** Que logra hacer efectivo un logro o propósito.

**EFICIENCIA:** Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

**FIABLE:** Dícese de la persona en quien se puede confiar.

**FLEXIBLE:** Que tiene disposición a ceder o acomodarse fácilmente al dictamen o resolución de otro.

**GARANTÍA:** Cosa que se asegura y protege contra algún riesgo o necesidad.

**GERENTE:** Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución

**GESTIÓN:** Acción y efecto de gestionar.

**IMPLANTAR:** Establecer y poner en ejecución doctrinas nuevas, instituciones, prácticas o costumbres.

**INTANGIBLE:** Que no se ve y toca.

**INTEGRACIÓN:** Dar integridad a una cosa, componer un todo con sus partes integrantes.

**JEFE:** Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio.

**LIDER:** Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora

**LIDERAZGO:** Individuo que concentra la autoridad de un grupo.

**MANTENIMIENTO:** Efecto de mantener o mantenerse.

**MECÁNICO:** Persona dedicada al manejo y arreglo de las máquinas

**MÉTODO:** Modo de decir o hacer con orden una cosa.

**MISIÓN:** Poder que se da a una persona de ir a desempeñar algún cometido.

**OBJETIVO:** Dícese de lo que realmente existe fuera del sujeto que lo conoce.

**ORGANIGRAMA:** Sinopsis o esquema de la organización de una empresa, entidad o tarea.

**ORGANIZACIÓN:** Conjunto de normas, procedimientos y elementos que se establecen, armonizados entre sí, para lograr el mayor orden y rendimiento en la producción, trabajo o una actividad cualquiera.

**PROCESO:** Es un conjunto de pasos ordenados y secuenciales de manera cronológica, que al realizarlos nos permite lograr una función importante de la organización.

**REINGENIERIA DE PROCESOS:** Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, rapidez.

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD:** Es un conjunto de requisitos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

**TACOMETRO:** Instrumento que mide las RPM del motor (Este contador es independiente, del contador que indica la velocidad del vehículo)

**TANGIBLE:** Que se puede ver y tocar.

**TÉCNICO:** El que posee los conocimientos especiales de una ciencia y arte.

**TOP OF MIND:** La primera marca que mencionan al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de productos.

**TRANSMISIÓN:** Mecanismo de engranes, flechas (ejes piñones, rodajes) y otros componentes que multiplica la potencia de impulsión del motor, y permite establecer diferentes relaciones entre esta, y la velocidad de las ruedas motrices.

**VALORACIÓN:** Acción y efecto de valorar.

**VOLTAJE:** La fuerza (Fuerza electromotora) que mueve electrones por un conductor. Se puede representar como la diferencia en la presión eléctrica. Un voltio mueve un amperio de corriente a través de un ohmio de resistencia.

**VOLTAJE DE LA BATERIA:** Voltaje medido, entre dos terminales de una batería.

**VÁLVULA:** Elemento mecánico que se instala en un conducto, para permitir u obstruir la circulación de un fluido.

**VÁLVULA DE ESCAPE:** Válvula instalada en la culata o cabeza, obedece al movimiento de rotación del árbol de levas, para ayudar a la compresión y/o permitir la salida de gases de escape; de la cámara de combustión.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Una metodología es el conjunto de métodos por los cuales se regirá una investigación científica por ejemplo, en tanto, para aclarar mejor el concepto, vale aclarar que un método es el procedimiento que se llevará a cabo en orden a la consecución de determinados objetivos. Entonces, lo que preeminentemente hace la metodología es estudiar los métodos para luego determinar cuál es el más adecuado a aplicar o sistematizar en una investigación o trabajo.

**CONCEPTO:** Metodología es una palabra compuesta por tres vocablos griegos: meta (mas alla), odos (camino) y logos (estudio). El concepto hace referencia a los metodos de investigacion que permiten lograr ciertos objetivos en una ciencia. La metodologia tambien puede ser aplicada al arte, cuando se efectua una observacion rigurosa. Por lo tanto, la metodologia es el conjunto de metodos que rigen una investigacion cientifica o una exposicion doctrinal.

Según Pacific Western University (1998) resalta la importancia de realizar las citas en forma correcta mediante la expresión:

**“La documentación precisa contribuye a la validez de sus conclusiones pues apoya las premisas, metodología, citas y datos en las que usted basa sus observaciones,” (p. 20).**

Según Anderson, Durston y Poole, (1993):

**“Un exceso de citas equivale a una argumentación deficiente,” (p. 89).**

Es un conjunto de conocimientos racionales ciertos o probables que son que son de obtenidos de manera metodicas y verificables con la realidad, se organizan y son transmitidos. La metodología es el conjunto de métodos que rigen una investigación, es una palabra compuesta por tres vocablos griegos: meta (“más allá”) hodos (“camino”) y logos (“estudio”) que permiten lograr ciertos objetivos en una ciencia.

## MÉTODOS

Método proviene de las voces griegas methodos (“camino”o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

**Según Francis Bacon,**

“Las distintas etapas de del método científico son la observación (para estudiar con atención un fenómeno tal como se presenta en realidad), la inducción (a partir de determinadas observaciones, se extrae el principio particular de cada una de ellas), la hipótesis (se plantea mediante la observación y siguiendo las normas establecidas por el método científico), la prueba de la hipótesis mediante la

experimentación, la demostración, o refutación de la hipótesis y el establecimiento de la tesis o teoría científica (las conclusiones)". El método científico, por lo tanto, se refiere al conjunto de pasos necesarios para obtener conocimientos válidos mediante instrumentos confiables. Este método intenta proteger al investigador de la subjetividad.

### **Principales Métodos de Investigación**

Los métodos que se van a analizar en esta tesis son los siguientes:

**Método Explorativo:** La investigación es exploratoria cuando no utilizas ningún modelo anterior como base de tu estudio. La razón más general de usar este acercamiento es que no tienes ninguna otra opción. Quisieras normalmente tomar una teoría anterior como una ayuda, pero quizás no hay ninguna, o todos los modelos disponibles vienen de contextos impropios. Por otra parte, puede haber razones de *no* basar el estudio en cualquier modelo o teoría anterior, por ejemplo:

- El objetivo es documentar el objeto de forma tan completa como sea posible, y no sólo aquellos temas que fueron documentados en estudios anteriores.
- El objeto del estudio difiere de todos objetos estudiados anteriores. La meta del estudio es describir su carácter excepcional que las teorías existentes no puedan retratar.

- Teniendo en cuenta teorías existentes el objeto del estudio aparece como anomalía inexplicable.
- Búsqueda fenomenológica de una comprensión profunda y desconfianza en las anteriores descripciones y explicaciones.

La investigación exploratoria significa que muy poco se sabe sobre la materia en el principio del proyecto. Usted entonces tiene que comenzar con una impresión algo vaga de lo que usted debe estudiar, y es también imposible hacer un plan detallado de trabajo por adelantado. Es el procedimiento concreto que se emplea, de acuerdo con el objeto y con los fines de la investigación, para organizar los pasos de ésta y propiciar resultados coherentes o también es el procedimiento tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica, utilizado para descubrir nuevos conocimientos a partir de nuestras impresiones, opiniones o conjeturas examinando las mejores evidencias disponibles a favor y en contra de ellas.

**Método Descriptivo:** El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

**Etapas:**

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.

3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.

### **Recolección de datos:**

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población a veces llamada universo o agregado constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos.

### **Población total:**

Muchas veces no es difícil obtener información acerca de todas las unidades que componen una población reducida, pero los resultados no pueden aplicarse a ningún otro grupo que no sea el estudiado.

**Muestra de la población:**

Cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas, ya que si se aborda cada grupo, los datos perderían vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.

**Expresión de datos:**

Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez.

**Cualitativos** (mediante símbolos verbales):

Se usan en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Visión científicista).

**Cuantitativos** (por medio de símbolos matemáticos): Los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.

**Tipos de investigación descriptiva:** Tomando en cuenta que las siguientes categorías no son rígidas, muchos estudios pueden encuadrarse sólo en alguna de estas áreas, y otros corresponden a más de una de ellas.

## **1. Estudios tipo encuesta.**

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas.

Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas. El alcance de estos estudios varía considerablemente; pueden circunscribirse a una nación, región, Estado, sistema escolar de una ciudad o alguna otra unidad. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema.

## **2. Estudios de interrelaciones.**

Si el objeto es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar, los estudios de esta índole son los estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación.

### **Estudio de casos:**

El educador realiza una investigación intensiva de una unidad social o comunidad. Para ello recoge información acerca de la situación existente en el momento en que realiza su tarea, las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y conducta de la unidad. Después de analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, elabora un cuadro amplio e integrado de la unidad social, tal como ella funciona en la realidad.

El interés en los individuos no es considerándolo como personalidad única, sino como tipos representativos. Se reúnen los datos a partir de una muestra

de sujetos cuidadosamente seleccionados y se procuran extraer generalizaciones válidas sobre la población que representa la muestra. El objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado. Un estudio de casos debe incluir una considerable cantidad de información acerca de las personas, grupos y hechos con los cuales el individuo entra en contacto y la naturaleza de sus relaciones con aquéllos.

Los seres humanos desarrollan una constante interacción con diversos factores ambientales, por eso es imposible comprender su conducta sin examinar tales relaciones. Los datos deben provenir de muchas fuentes. Se puede interrogar a los sujetos mediante entrevistas o cuestionarios y pedirles que evoquen experiencias pasadas o sus deseos y expectativas presentes. Se estudian documentos personales como diarios y cartas, efectuando distintas mediciones físicas, psicológicas o sociológicas. Se puede interrogar a padres, hermanos y amigos de los sujetos, analizar archivos de los tribunales, escuelas, hospitales, empresas o instituciones sociales. Los estudios de casos son similares a las encuestas, pero en ellos hay un estudio intensivo de una cantidad limitada de casos representativos, en lugar de reunir datos de pocos aspectos de un gran número de unidades sociales. Tiene un alcance más limitado pero es más exhaustivo que el de encuestas, y le da más importancia a los factores cualitativos.

### **Estudios causales comparativos:**

Si además de pretender descubrir cómo es un fenómeno se quiere saber de qué manera y por qué ocurre, entonces se comparan semejanzas y diferencias que existen entre fenómenos, para descubrir los factores o condiciones que parecen acompañar o contribuir a la aparición de ciertos hechos y situaciones. Por la complejidad y naturaleza de los fenómenos sociales, es menester estudiar las relaciones de causalidad. Este tipo de

estudio se usa en los casos en que los investigadores no pueden manejar una variable independiente y establecer los controles requeridos en los experimentos. En un estudio causal comparativo el investigador analiza la situación vital en la cual los sujetos han experimentado el fenómeno que se quiere investigar. Después de estudiar las semejanzas y diferencias que hay entre dos situaciones, entonces podrá describir los factores que parecen explicar la presencia del fenómeno en una situación y su ausencia en la otra. Esta investigación tiene su origen por el método utilizado por John Stuart Mill para descubrir las situaciones causales, que establece que “si dos o más instancias del fenómeno investigado tienen sólo una circunstancia en común, en la cual todas las instancias concuerdan, es la causa (o efecto) del fenómeno dado”. Este método proporciona al investigador la doble posibilidad de control sobre sus conclusiones acerca de las relaciones de causalidad.

Las dificultades posibles de explicar los fenómenos en este tipo de estudios reside en la imposibilidad de establecer un control más allá de poner a prueba tantas hipótesis alternativas como sea posible; si al estudiar el problema el factor produce un efecto determinado no se incluye entre los puntos considerados, entonces no será posible averiguar la causa (si se desea hallar las posibles causas de los fenómenos y desechar los factores aleatorios se debe poseer suficiente información general acerca de tales fenómenos y elaborar cuidadosamente sus procedimientos de observación); al exigir que sea un solo factor el que determine la aparición o ausencia de un fenómeno, muchas veces en los fenómenos sociales complejos se obedece a múltiples causas; cuando dos variables se hallan relacionadas entre sí es difícil determinar cuál de ellas es la causa y cuál el efecto; al intentar clasificar a los sujetos en grupos dicotómicos a fin de establecer comparaciones entre ellos, los fenómenos sociales sólo presentan similitudes si los incluimos en las más amplias categorías.

Aunque sabemos que los hechos sociales no se clasifican automáticamente en categorías exclusivas (por lo general la comparación entre dos variables

indefinidas proporciona escasa información útil sobre el fenómeno que se pretende explicar); cuando se trata de estudios en los que se comparan situaciones normales, la tarea de seleccionar no requiere los mismos cuidados y precauciones que en el caso de los estudios experimentales, generalmente resulta difícil hallar grupos de elementos que sean similares en todos sus aspectos, excepto en lo que respecta al hecho de hallarse expuestos a una variable distinta (siempre existe el peligro de que los grupos presenten diferencias en relación con otras dimensiones salud, inteligencia, antecedentes familiares, experiencia anterior que pueden afectar los resultados del estudio).

### **Estudios de correlación:**

Se utilizan para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna.

Puede decirse, en general, que la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección. Si los valores de dos variables aumentan o disminuyen de la misma manera, existe una correlación positiva; si, en cambio, los valores de una variable aumentan en tanto que disminuyen los de la otra, se trata de una correlación negativa; y si los valores de una variable aumentan, los de la otra pueden aumentar o disminuir, entonces hay poca o ninguna correlación.

En consecuencia la gama de correlaciones se extiende desde la perfecta correlación negativa hasta la no correlación o la perfecta correlación positiva. Las técnicas de correlación son muy útiles en los estudios de carácter predictivo. Si bien el coeficiente de correlación sólo permite expresar en términos cuantitativos el grado de relación que dos variables guardan entre

sí, no significa que tal relación sea de orden causal.. Sus riesgos son los mismos que en los estudios causales comparativos.

### **3. Estudios de desarrollo:**

Consiste en determinar no sólo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también en los cambios que se producen en el transcurso del tiempo. En él se describe el desarrollo que experimentan las variables durante un lapso que puede abarcar meses o años. Abarca estudios de crecimiento y de tendencia. Los estudios de crecimiento se refieren a la identificación de los diversos factores interrelacionados que influyen sobre el crecimiento en sus diferentes etapas, saber en qué momento se tornan observables los diversos aspectos y cuándo surgen, permanecen estacionarios, alcanzan su desarrollo óptimo y, finalmente, decaen.

Para el estudio del desarrollo humano se usan dos métodos: las técnicas lineales y las de corte transversal. En ambos tipos de investigación, se deben efectuar una serie de observaciones sistemáticas. El objetivo de las técnicas lineales es medir el grado de crecimiento de determinados niños en diferentes edades, por ejemplo; y en los de corte transversal no se medirían los mismos niños a intervalos regulares, sino se efectuaría un registro de medidas de diferentes niños pertenecientes a distintos grupos de edad.

Los estudios de corte transversal incluyen generalmente a una mayor cantidad de sujetos, y describen un número menos de factores de crecimiento que los estudios lineales. La técnica de corte transversal se usa con más frecuencia por su bajo costo y porque ocupa menos tiempo; la técnica lineal es el más adecuado para estudiar el desarrollo humano. Ambas técnicas plantean problemas de muestreo: en los de corte transversal es posible que los diferentes sujetos de cada nivel de edad no sean comparables; los lineales obtienen información de un número limitado de sujetos, sin la confiabilidad de muestras más amplias, asimismo la dificultad

para el investigador de evaluar y perfeccionar con cierta frecuencia sus técnicas, pues una vez iniciada la investigación no es posible interrumpirla para modificar o mejorar los procedimientos empleados.

Para estudios lineales hacen falta apoyos económicos y un equipo de trabajo interrumpido durante años. Los estudios de tendencia consisten en obtener datos sobre aspectos sociales, económicos y políticos y en analizarlos posteriormente para identificar las tendencias fundamentales y predecir los hechos que pueden producirse en el futuro. En ellos se combinan a veces técnicas históricas, documentales y las que se usan en las encuestas. Resulta aventurado formular predicciones basadas en los datos de tendencia social, porque las condiciones económicas, los avances tecnológicos, las guerras, las aspiraciones individuales y otros hechos imprevisibles pueden modificar de manera repentina el curso esperado de los acontecimientos. A causa de los innumerables factores impredecibles que pueden ejercer influencia sobre los fenómenos sociales, la duración de los análisis de tendencia afecta en una medida considerable la validez de la predicción; la mayoría de las predicciones de largo alcance constituyen meras estimaciones, en tanto que las que se refieren a lapsos más breves gozan de mayores posibilidades de certeza.

### **Modalidad de la Investigación**

Los objetivos se dividen en:

Básica y Aplicada

Se ha escogido para esta investigación la modalidad por objetivo aplicada, porque a más de plantear el problema se lo va a realizar y buscar soluciones.

Por el lugar vamos a trabajar con la investigación Bibliográfica, De campo, por lo tanto nuestra investigación es cualitativa y cuantitativa

## Tipos de Investigación

La investigación que vamos a realizar es de tipo factible porque se va a realizar.

### TIPOS

Explorativa	Descriptiva	Correlacional	Explicativa
<p>Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aun, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidades.</p>	<p>Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada</p>	<p>Con este método medimos la relación entre variables mediante el coeficiente de correlación, que describe el grado en que dos variables varían de modo concomitante. Si lo hacen en el mismo sentido (más de una viene acompañado de más de otra, o menos de una menos de otra) la correlación será positiva; si lo hacen en sentido contrario (más de una menos de otra, menos de una, más de otra) la correlación será negativa.</p>	<p>Son aquellos trabajos donde muestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos através de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen.</p>

Cuadro 1

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

## POBLACION Y MUESTRA

### Población

La población en la que se realiza la investigación es de los empleados de Eurovehículos.

## UNIVERSO

Población	Cantidad
Gerente de Servicio	1
Gerente Técnico	1
Coordinadora	1
Jefes de Mecánicos	2
Asesores de Servicios	2
Bodegueros	2
Mecánicos	9
Electromecánicos	2
Mensajero	1
Lavadores de Vehículos	3
Enderezadores de Latonería	4
Pintores de Vehículos	1
Técnicos A/C	2
<b>Total</b>	<b>31</b>

CUADRO 2 Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Población:** Población, en sociología y biología, es un grupo de personas, u organismos de una especie particular, que vive en un área o espacio, y cuyo número de habitantes se determina normalmente por un censo.

Para la demografía, centrada en el estudio estadístico de las poblaciones humanas, la población es un conjunto renovado en el que entran nuevos individuos por nacimiento o inmigración y salen otros por muerte o emigración. Pero la evolución de la población y por tanto su reproducción no

solamente está regida por el balance de nacimientos y muertes, emigración e inmigración, también por el número de años vividos de cada generación.

Según Levin & Rubin (1996):

**"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".**

Según Cadenas (1974):

**"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común".**

**Población Finita:** Es cuando el número de elementos que la forman es finito, por ejemplo el número de alumnos de un centro de enseñanza, o grupo clase.

**Población Infinita:** Es cuando el número de elementos que la forman es infinito, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos.. Como por ejemplo si se realizase un estudio sobre los productos que hay en el mercado. Hay tantos y de tantas calidades que esta población podría considerarse infinita. La población se define es el conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de la cuales se desea obtener alguna información. También se afirma que es el conjunto de seres en las cuales se va a estudiar variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión

Por lo tanto nuestra investigación se realiza en una población finita.

## **Muestra**

**Concepto.-** Subconjunto representativo de elementos de una población o universo. Del estudio de la muestra se deducen unas leyes que se hacen extensivas a todo conjunto poblacional. Una muestra debe tener dos características básicas: tamaño y representatividad.

**Según Sabino (1992), la define como:**

La parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo". Tiene diferentes definiciones según el tipo de estudio que se esté realizando. Para los estudios cuantitativos, no es más que un "subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población". Para las investigaciones cualitativas, son la "unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sean representativo (a) del universo. (p.302).

**Representatividad.-** Los diferentes elementos que componen una población tienen que encontrarse comprendidos proporcionalmente en la muestra.

**Tamaño de la Muestra.-** Es el número absoluto de unidades muestrales seleccionadas del universo; para calcular el tamaño de la muestra se toman en cuenta los siguientes términos que integran su fórmula correspondiente.

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

## Simbología

**n** = tamaño de la muestra

**PQ** = constante de la varianza poblacional 0,25

**N** = tamaño de la población

**E** = error máximo admisible (al 2% 0,02; al 3% 0,03; al 4% 0,04; al 5% al 6% 0,06; al 7% 0,007; al 8% 0,08; etc.) A mayor error probable, menos tamaño de la muestra.

**K** = coeficiente de corrección del error (2)

## Ejercicio de Muestra:

En una población de 31 elementos de Eurovehículos, cuál es el tamaño de la muestra si el error máximo admisible es al 3%.

$$n = \frac{0,25 \times 31}{(31 - 1) \frac{(0,03)^2}{(2)^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{7,75}{(30) \frac{0,0009}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{7,75}{(30) (0,000225) + 0,25}$$

$$n = \frac{7,75}{0,00675 + 0,25}$$

$$n = \frac{7,75}{0,25675}$$

### **n = 30,19 Tamaño de la Muestra**

**Proceso de Selección.-** El proceso de selección se lo realizará con el procedimiento o proceso de tómbola.

Existen dos procesos de selección:

#### 1.- Tómbola

**Mediante tómbola.** – Coloca todos los elementos de la población en una tómbola y escoge por sorteo la cantidad que determinaste que será tu muestra. Por ejemplo, si tu población la componen 31 personas y el tamaño de la muestra fuera 30,19; depositas el nombre de las 31 personas en la tómbola y escoge las primeras 16 que salgan.

#### 2.- Números Aleatorios

**Mediante tabla de números aleatorios.** – Asígnale un número a cada elemento de tu población. Por ejemplo, si la población es 31, puedes comenzar con el 01 y terminar con el 31. Busca una tabla de números aleatorios en un libro de Estadísticas. Decide, al azar, el punto de comienzo en la tabla y a partir del mismo, escoge los primeros 16 números (muestra determinada) cuyos últimos dos dígitos caigan en la numeración asignada a la población.

### **TÓMBOLA**

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Mecánicos</b>	<b>16</b>
<b>Enderezadores de Latonería</b>	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>

**CUADRO 3**

**Fuente:** Tapia Alvear Ángel Abraham

**López Carguacundo Azucena de los Ángeles**

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE
<b>V. I. Manual de Procedimientos y Funciones</b>	Talleres Eurovehículos S. A.	Plan  Estrategia  Estadística	Vigente  No vigente  Actualizada  No actualizada
Los manuales de procedimientos y funciones lo que busca es documentar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el Taller Mecánico, con la finalidad de estandarizar la ejecución de los mismos.	Taller Mecánico	Entrevista  Informativos	Excelente  Muy Bueno  Bueno  Malo
<b>V.D. Reorganización del personal</b>	Área Administrativa y Operacional	Gerentes  Asesores  Técnicos	100%  80%  50%  20%
Es un Plan de Empresa tiene como objetivo garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.	Servicios y Calidad	Resultados y Ganancias	A la alta  A la baja

**CUADRO 4**

**Fuente:** Tapia Alvear Ángel Abraham

**López Carguacundo Azucena de los Ángeles**

## Técnicas e Instrumentos de Investigación

En la tarea investigativa, además de los métodos, se necesita recurrir a los conocimientos y medios que operativicen los mismos, y es cuando surgen las técnicas. Estas, como los métodos, son respuestas al "como hacer" para alcanzar un fin resultado propuesto, pero se sitúan al nivel de los hechos o de las etapas prácticas que, a modo de dispositivos auxiliares, permiten la aplicación del método.

### INVESTIGACIÓN

Técnicas	Cantidad
Observación	Guía
Entrevista	Formulario
Encuesta	Cuestionario

CUADRO 5

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

#### Observación.-

Es el primer paso en toda investigación, esta técnica la ha utilizado la humanidad en todos los tiempos y lugares como una forma de adquirir conocimientos. La observación se utiliza fundamentalmente para obtener información primaria de los fenómenos que se investigan y para comprobar los planteamientos formulados en el trabajo. Observar es tomar conciencia de un hecho o fenómeno en todas sus manifestaciones, identificando el significado del objeto o fenómeno investigado.

Según Laureano Ladrón de Guevara, Op. Cit.

**"La observación es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de**

un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar". (p. 98).

### **Modalidades de Observación**

En la observación de objetos y fenómenos, a veces es insuficiente la utilización de los sentidos del observador, que debe ayudarse de ciertos instrumentos que potencien el alcance y penetración, cuantificando los fenómenos. La observación tiene dos grandes modalidades, de forma directa y de forma indirecta.

**Directa.-** Consiste en interrelaciones directas con el medio y con las personas que lo forman para realizar los estudios de observación de campo. El convivir con los grupos sociales otorga al investigador el material de estudio para su trabajo. En algunos casos, la observación directa incluye la observación participativa del investigador social, ya que se familiariza personalmente con los problemas de los grupos de estudio. El observador se sirve de determinados instrumentos de observación en los que registran y valoran los comportamientos observados. En el campo de las ciencias sociales se utilizan los registros anecdóticos o de incidentes, las listas de control y las escalas de estimación.

**Indirecta.-** La observación es indirecta cuando se emplean elementos que registren aspectos visuales y auditivos del problema de investigación (grabadores, filmadoras, etc.). Consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad dentro de una organización.

Este tipo de observación se puede llevar a cabo a través de cuestionarios y encuestas y encuestas que produce el sujeto investigado, en presencia o no del observador, y de las entrevistas en la que participan activamente el entrevistador y el entrevistado.

**No estructurada.** Es la que se realiza sin el auxilio de una guía de observación estandarizada.

**Estructurada.** Utiliza instrumentos de observación estandarizados.

**No participante.** Es cuando el observador registra los datos sin constituirse parte integrante, ni miembro de la población o la muestra donde se realiza la observación.

**Participante.** Es esta modalidad el observador forma parte activa e inter actuante del grupo o población de observación.

**Individual.** Cuando la observación del objeto – fenómeno está a cargo de un solo investigador.

**En equipo.** Cuando la observación del objeto-fenómeno está a cargo de varios investigadores, quiénes pueden registrar los datos de manera total o en parcelas constitutivas.

**De campo.** Es la que se realiza en el lugar de los hechos.

**De laboratorio.** Se efectúa en lugares adecuados para la investigación, permitiendo un mayor control de las variables.

## **LA ENTREVISTA**

Según Florencia, 2008:

**“La entrevista es una charla que generalmente mantienen dos personas o más, pero en la cual una de ellas, en el caso que estemos ante la primera situación, es la que deberá responder a los requerimientos de información de la otra”. (p. 36)**

Es una conversación seria que tiene como propósito extraer información sobre un tema determinado. Tres son sus elementos entrevistador entrevistado, y la relación.

Al entrevistador, que es el que utiliza esta técnica, se le exige cualidades personales, actividades de aceptación y comprensión, experiencia y conocimiento de técnicas.

### **Tipos de entrevistas:**

Básicamente hay dos tipos de entrevistas:

- Estructuradas, formales o con cuestionario.
- No estructuradas, no formales o sin cuestionario.

**Entrevista Estructurada.** Es un diálogo en el cual se plantean las preguntas en base a un formulario previamente elaborado, en un orden concreto y se dicen de la misma manera como están redactadas. Todo el proceso de la entrevista esta previamente preparado y no existe libertad para separarse de lo programado.

**Entrevista no estructurada.** En este tipo de entrevista se le especifica al entrevistado el objeto de la investigación y los diversos aspectos que se desean investigar, queda a criterio del investigador el número y tipo de preguntas que va a realizar, así como el orden y forma, como la formula. Dentro de esta encontramos a la entrevista focalizada o sociológica, clínica o psicológica y la no dirigida.

**Focalizada o Sociológica.** En torno al problema de estudio se establece una lista de tópicos sobre los cuales se focaliza la entrevista. Esta entrevista gravita sobre asuntos externos al entrevistado, vale decir sobre hechos sociales de casa afuera, por lo que toma el nombre de sociológica.

**Clínica o Psicológica.** Es semejante a la anterior pero diferente en el enfoque. En este caso se trata de conocer las motivaciones, sentimientos y actitudes del entrevistado. La guía de la entrevista versa sobre los aspectos mencionados por lo que toma el nombre de Psicológica.

**No dirigida.** En este caso el informante tiene mayor amplitud para expresar sus opiniones, sentimientos, conocimientos, etc., alentado por el entrevistador que le estimula para hacerlo, para el objeto, el entrevistador debe crear una atmosfera facilitadora en la que el informante tenga libertad para expresarse sobre sí mismo y sobre asuntos de interés común.

Reglas para realizar una entrevista:

- Ubicarse en una situación cómoda desde el punto de vista físico y psicológico con el entrevistado.
- Evitar interferencias en la entrevista: terceras personas que con su presencia presionen en las respuestas, opiniones de estas terceras personas, etc.
- Las preguntas deben hacerse tal cual están en el formulario.
- Anotar si hubiera condiciones especiales del entrevistado (estado de ánimo, fatiga, apuro etc.)
- Hay que tratar de escribir las respuestas lo más literal y rápidamente posible para que el entrevistado no tenga que esperar demasiado.
- Si el entrevistado se resiste decididamente a contestar una de las preguntas, cualquiera que sea el motivo, no detenerse, pasar a la siguiente. Si es posible detectar los motivos de la resistencia, es necesario arreglarlo.
- Las preguntas deben hacerse con la mayor neutralidad posible sin sugerir ningún tipo de respuesta ni hacer acotaciones al respecto.
- En lo posible el entrevistador no debe dar, incluso al ser requerido, ninguna opinión personal sobre el cuestionario.
- Anotar las respuestas obtenidas y no hacer comentarios ni asombrarse por nada.

De lo anterior se deduce que de ninguna manera se debe entablar una discusión con el entrevistado.

## **Ventajas de la entrevista**

- Da informaciones más precisas y completas.
- Más veracidad en los datos.
- Posibilidades de aclarar dudas.
- Permitir recolectar información de personas de todo nivel cultural.

## **Desventajas de la entrevista**

- Mayor costo
- Mayor tiempo
- Necesidad de personal especializado.

## **LA ENCUESTA**

Según Richard L. Sandhusen, 2009:

**“Un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa”. (p. 25)**

Es la técnica que a través de un cuestionario adecuado nos permite recopilar datos de toda población o de una parte queda representativa de ella. Se caracteriza porque la persona investigada llena el cuestionario. Es una de las técnicas más generalizadas en el área social, económica, política, religiosa, educativa, etc. Ejemplo de esta técnica es el censo o encuesta general.

### **Tipos de encuesta**

**Descriptiva.-** cuando registra datos diferentes a las características de sujetos investigados. Se utiliza para poblaciones grandes, Ejemplo: el censo.

**Explicativa.-** Cuando se trata de averiguar las causas o razones que originan los fenómenos. Ejemplo ¿Cuáles son las causas de la deserción de los estudiantes?

**Mixta.-** Cuando combinan las dos técnicas anteriores, es decir son descriptivas- explicativas, puesto que a mas de averiguar las características, averiguan las causas de los fenómenos. Ejemplo: ¿Cómo incide el divorcio de los padres en la conducta de los hijos?

**Encuesta por muestreo.-** Es la técnica de investigación social utilizada para recolectar información de grupos representativos de la población en base a cuestionarios dirigidos o que se administran por sí mismos, pudiendo por tanto efectuarse también a distancia por medio del correo.

### **Ventajas y desventajas de la encuesta por muestreo**

- Facilita las investigaciones a nivel masivo.
- Permite investigar con mayor profundidad.
- Rebaja el costo de la investigación.
- Economiza tiempo y energía.
- La muestra da lugar a un considerable margen de error.
- Permite menor empleo de personal.
- El carácter de anónima aproxima más a la verdad.

### **Guía**

Según Palomeque, 2008:

**“En términos generales, se entiende por guía aquello o a aquel que tiene por objetivo y fin el conducir, encaminar y dirigir algo para que se llegue a buen puerto en la cuestión de la que se trate”. (p. 26)**

Es una serie de opciones o instrucciones basadas en el consenso de diferentes puntos de vista, que tiene por finalidad orientar el curso de una actividad sin establecer procedimientos fijos ni cursos específicos de acción.

### **Formulación del problema**

1.- ¿Tiene algún significado el problema para la profesión?

2.- ¿Describe el investigador dicho significado?

- 3.- ¿Explica el investigador sus objetivos?
- 4.- ¿Se ubica el problema dentro de información científica precedente, experiencias o teorías?
- 5.- ¿Delimita el investigador de manera adecuada el alcance del problema?
- 6.- ¿Formula el problema de manera clara y precisa?

### **Revisión de las aportaciones previas-marco teórico**

- 1.- ¿Es suficiente la revisión de las aportaciones previas?
- 2.- ¿Incluye los estudios principales sobre el tema?
- 3.- ¿Incluye estudios recientes?
- 4.- ¿Se relaciona el contenido de la revisión con el problema de investigación?
- 5.- ¿Concluye la revisión con una breve sinopsis del estado actual del tema en la bibliografía?
- 6.- ¿Describe el informe de investigación un marco teórico o conceptual para el estudio?
- 7.- ¿Es apropiada la teoría para el problema que se investiga?
- 8.- ¿Se justifican de manera adecuada las decisiones acerca del tipo de marco conceptual que se elige?
- 9.- ¿Son lógicas las deducciones de la teoría o marco conceptual?
- 10.- ¿Se definen de manera adecuada todos los conceptos y son congruentes con la teoría?

### **Hipótesis**

1. ¿Contiene el informe de investigación las hipótesis formuladas?
2. ¿Dependen las hipótesis de manera directa y lógica del problema que se estudia?

3. ¿Se relacionan en forma lógica con los razonamientos teóricos o la revisión bibliográfica?
4. ¿Formula cada hipótesis la predicción de alguna relación entre las Variables (independiente, dependiente)?.
5. ¿Indican la naturaleza de la población a estudiar?
6. ¿Están formuladas con palabras claras, sin ambigüedades y de manera Objetiva?

### **Diseño de investigación**

- 1.- ¿El diseño de investigación responde a las necesidades del problema?
- 2.- ¿Se describe con detalle en el supuesto experimental la naturaleza de la intervención?
- 3.- Si existe una intervención, ¿El diseño experimental utilizado es el adecuado?
- 4.- Si no existe intervención, ¿Se justifica el porqué no se manipula la variable independiente?
- 5.- ¿Son adecuados los procedimientos utilizados para controlar los factores externos?
- 6.- ¿Son apropiados los procedimientos utilizados para controlar las características extrañas de los sujetos?
- 7.- ¿Permite el diseño controlar la validez externa?
- 8.- ¿Permite el diseño que el investigador formule inferencias acerca de las relaciones entre las variables del estudio?
- 9.- ¿Se tienen en cuenta las limitaciones del diseño por parte del Investigador?

### **Población-Muestra**

- 1.- ¿Se identifica y describe la población?

- 2.- ¿Se describen con claridad los criterios para la selección de la muestra?
- 3.- ¿Queda justificado el sistema de muestreo utilizado?
- 4.- ¿La muestra obtenida es representativa de la población?
- 5.- ¿Afectó algún factor distinto al plan de muestreo en sí a la representatividad de la muestra? (falta de colaboración, de respuesta, etc.)...
- 6.- ¿Se describieron el tamaño y características fundamentales de la muestra?

### **Instrumentación**

- 1.- ¿Los instrumentos utilizados son los adecuados para medir las variables del estudio?
- 2.- ¿Hay congruencia entre la estructura del método del investigador y el Instrumento utilizado para recabar los datos?
- 3.- ¿Se describen las características técnicas, validez, fiabilidad y otros?
- 4.- Si se han construido instrumentos "ad hoc" ¿Está descrito y precisado el proceso de validación de los mismo?
- 5.- ¿Son válidos y fiables los instrumentos para obtener la información necesaria?

### **Recogida de datos**

- 1.- ¿Se describe de manera adecuada el procedimiento de recogida de datos?
- 2.- ¿Se garantizó el anonimato de los sujetos en el proceso de recogida de datos?
- 3.- ¿Existieron errores en la recogida de los datos por falta de familiarización del investigador/es con los instrumentos?

4.- Se informó a los sujetos muestrales en cada momento de la recogida de los datos?

### **Análisis de los datos**

1.- ¿Se incluye un análisis descriptivo?

2.- ¿Se incluyen análisis inferenciales?

3.- ¿Se establecen niveles aceptables de significación en la aplicación de pruebas estadísticas?

4.- ¿Son adecuadas las pruebas estadísticas a la estrategia de análisis de datos?

5.- ¿Son significativos los resultados obtenidos en relación con las hipótesis?

6.- ¿Existe suficiente información estadística en relación con los resultados?

7.- ¿Se utilizan gráficas, tablas, etc.?

8.- ¿Son pertinentes los comentarios realizados por el investigador en relación con los resultados obtenidos?

### **Aspectos éticos del estudio**

1.- ¿Se sometió a los sujetos de manera innecesaria a algún daño físico o moral?

2.- ¿Se tomaron las precauciones necesarias para eliminar o prevenir daños?

3.- ¿Se empleó personal cualificado para recoger la información?

4.- ¿Se dio explicación a los sujetos de los riesgos reales o potenciales que podrían resultar de su participación?

5.- ¿Sabían todos los sujetos que formaban parte del estudio?

6.- ¿Se tomaron las precauciones necesarias para salvaguardar la intimidad de los sujetos de la investigación?

## **Presentación del informe de investigación**

- 1.- ¿Incluye el informe suficiente cantidad de detalles para efectuar una Crítica completa de sus propósitos, marco conceptual, diseño y métodos, manejo de temas éticos e interpretación?
- 2.- ¿Está bien redactado? (sintáctica y ortográficamente)
- 3.- ¿Está bien organizado el informe?

## **Formulario**

Según Guillem Alsina, 2005:

**“Objeto de una base de datos utilizado para la introducción, edición y gestión de la información de una tabla de la base de datos. Un formulario ofrece un modo de visualización sencillo de algunos o todos los campos de un registro de manera simultánea”. (p.18)**

Se llama formulario a una plantilla o página con espacios vacíos que han de ser rellenados con alguna finalidad, por ejemplo una solicitud de empleo en la que has de rellenar los espacios libres con la información personal requerida.

## **EI CUESTIONARIO**

Según Eva Quero Guerra, 2008:

**“Es un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie de preguntas”. (p. 14)**

Es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta y la entrevista respectivamente, para la encuesta se denomina cuestionario (cuestionario de encuesta); y, para la entrevista se denomina formulario o guía de entrevista (formulario de entrevista).

El cuestionario es el documento que contiene una serie de preguntas que son leídas y formuladas por el entrevistador al entrevistado; y, las respuestas son anotadas por el investigador en la entrevista.

### **Tipos de cuestionario**

**Cuestionario enviado por correo.-** es confeccionado de tal modo que se dirige y administra por sí mismo (encuesta por correo).

**Cuestionario que se entrega personalmente.-** Puede ser llenado por la persona en ausencia del investigador o en presencia, cuando la encuesta es dirigida.

**Formulario o guía de entrevista.-** Cuando las preguntas son formuladas por el investigador y las respuestas registradas por el mismo.

**Tipos de preguntas o ítem.** Generalmente las preguntas de un cuestionario son de cuatro tipos:

**Preguntas literales.-** Cuando exigen una respuesta precisa, generalmente numérica.

Ejemplo: ¿Cuántos años tiene en el magisterio..... ( )

**Preguntas abiertas o no estructurada.-** Cuando permiten obtener una amplia información del entrevistado, puesto que le da libertad para contestar...ejemplo:

¿Qué opinión le merece la educación universitaria?

¿Cuál es su criterio sobre las elecciones en nuestro país?

Estas preguntas son utilizadas en investigaciones de sondeo de opinión.

**Preguntas cerradas o estructuradas.-** Son las que dan al investigador la oportunidad solamente de seleccionar las respuestas entre varias alternativas. Ejemplo:

Según su criterio, el nivel de conocimientos que imparte la educación superior es:

**Muy bueno**..... ( )

**Bueno**..... ( )

**Regular**.....( )

**No conozco**.....( )

**Preguntas parciales estructuradas.-** Cuando a más de las alternativas, dan la posibilidad que el investigado registre otra respuesta.

¿Por qué causa abandono los estudios?

**Por enfermedad**..... ( )

**Por cambio de domicilio**.....( )

**Por problemas económicos**..... ( )

**Por no tener buenas calificaciones**..... ( )

**Por alguna causa distinta a las expuesta.**

**Explique**

.....  
.....  
.....

### **Preparación del cuestionario**

Para preparar un cuestionario deben tomarse en cuenta las siguientes normas generales:

- Los objetivos de la encuesta o entrevista
- Las unidades de información

- Los atributos o variables que pueden influir en el problema
- Los recursos financieros disponibles
- Tiempo que ocupa para ser llenado
- No incluye preguntas de difícil contestación
- Emplear un lenguaje a nivel del informante
- Evitar términos que den lugar a doble interpretación
- No emplear abreviaturas
- Tamaño de formulario, calidad del papel y tamaño de la letra

### **Partes del cuestionario**

**Carta de presentación.-** La carta debe de contener el nombre de la institución que patrocina el proyecto, propósito de la investigación, beneficios para el encuestado, comunidad o clase y finalmente el pedido cordial de colaboración.

**Instrucciones.-** Nos referimos a las instrucciones generales que se acostumbra anteponer al cuestionario o las parciales por capítulo o pregunta;

Que guían y orientan al encuestado, para responder las preguntas.

**El cuerpo del cuestionario.-** En su primera parte contiene el nombre de la institución, el título del cuestionario, número del instrumento, muestra, nombre del proyecto o referencia.

### **Procesamiento de la Investigación**

En este Proyecto de Tesis se planteo el problema, ubicación del problema, situación de conflictos, causas, delimitación y formulación del problema; variables de la investigación, evaluación del problema, objetivos generales y específicos del estudio, además su justificación e importancia. Después se completo el marco teórico, mencionando los antecedentes del estudio, fundamentación teórica, fundamentación legal, luego vienen las preguntas de investigación, definiciones de las variables de investigación, definiciones conceptuales para interpretar los términos utilizados en el proyecto.

Conceptos de Metodología, Métodos, Principales métodos de investigación utilizados en el proyecto, Modalidad de la investigación, Tipos de investigación utilizados, Población, Muestra, Operacionalización de variables donde se tiene un enfoque global de las variables, Técnicas e Instrumentos de la investigación, Procesamiento de la Investigación, Recolección de la información para saber que técnicas se utilizaron en el proyecto, Procesamiento y análisis cuales fueron los mecanismos que se emplearon para el procesamiento de la información.

Aplicación de los instrumentos: Ficha – Guía – Cuestionario, Preguntas de Investigación, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones.

La Propuesta: Título de la propuesta, Justificación, Fundamentación, Objetivo General, Objetivos Específicos, Importancia, Ubicación, Factibilidad, Plan de Ejecución: Objetivos Específicos, Las actividades, Recursos, Presupuesto, Descripción de la Propuesta: Actividades, Recursos: Cronograma, Impacto, Evaluación, Bibliografía, Referencias Bibliográficas.

### **Recolección de la Información**

Para la investigación que estoy realizando, he seleccionado las técnicas, Guías de Observación, Entrevista y Encuesta, para esto se elaboro un cuestionario de diez preguntas, este fue aplicado al personal del Taller de Eurovehículos, con la debida autorización de la Gerencia de Servicios.

### **Procesamiento y Análisis**

Siguiendo las directrices de investigación emitidas en el Seminario y habiendo utilizado las Guías, Encuestas y Entrevistas, se ha utilizado de forma manual y tecnológica utilizando herramientas ofimáticas para la elaboración de cuadros e indicadores estadísticos. El análisis de datos es un proceso que exige disponer de un arsenal de métodos y herramientas. Es común identificar desde el uso de métodos y herramientas tres tipos de

análisis, cuantitativos, cualitativos y cuali-cuantitativos. Una vez concluidas las etapas de colección y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos. En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para este propósito del proyecto de manuales de procedimientos y funciones para los talleres de Eurovehículos.

La definición de pautas para el procesamiento y análisis de la información es clave para que los distintos actores de un Proyecto puedan disponer de información de calidad, oportuna y útil, según sus necesidades. En este sentido, hay que tener en cuenta definir pautas coherentes para los niveles de ejecución del proyecto y las unidades funcionales: iniciando con el nivel de “campo” (las comunidades y organizaciones), pasando por las Co-ejecutoras, hasta llegar al nivel de dirección y los financiadores. Esos niveles de ejecución representan una “cadena de información” que debe clarificarse para asegurar un procesamiento y análisis de información que responda a las necesidades de información de cada uno de los niveles: lo que requiere un nivel, debe ser proporcionado por el nivel inmediatamente inferior. Por lo anterior, es importante definir claramente los requerimientos de información de cada nivel, así como el flujo de información (para lo cual el flujograma es una herramienta importante).

Los flujogramas nos proporcionan un orden lógico de todos los procesos de información mediante una secuencia ordenada paso a paso para identificar los datos del proyecto. Depende del tamaño de la información para clasificar y organizar los diagramas de datos.

## **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS**

Para el procesamiento y manejo de la información se utilizó la plataforma de Windows 98 de Microsoft Corp. por cuanto al tratar encontrar expertos en el manejo de paquetes que procesaran información de tipo cualitativo (con preferencia el Atlas TI), ningún candidato fue aprobado por la investigadora.

Por lo tanto, esta función fue ejecutada por ella, diseñando estrategias que llevaran a un feliz término del proceso, lo cual se apoyo como experta en el manejo de tal plataforma y por los usos de los sistemas y metodologías por ella diseñadas que contribuyeron de igual manera.

Para el análisis de la información, la inspiración que movió a la autora, fueron los sugeridos por Mendoza B. (1995:55-56) a partir de la adaptación del modelo comparativo continuo de Glaser y Strauss (1967) y Lincoln y Guba (1985).

En términos generales dicho modelo contempló:

(1) La lectura global de las notas de campo y las transcripciones; (2) Elaboración de unidades: delimitación y ubicación de piezas más pequeñas de información en formatos y codificación según unidades temáticas y categorías de observación; (3) Colocación provisional de los formatos en categorías de interpretación definidas de manera intuitiva; (4) Definición provisional de categorías de interpretación y de lo que debería incluirse en cada una de ellas; (5) Revisión de las categorías de interpretación por superposición, esto es, cambio o reescritura de nuevas secciones de información; (6) Formulación definitiva de las categorías de interpretación; (7) Chequeo con participantes del estudio, elegidos a criterio de la investigadora, para determinar si la reconstrucción constituía una razonable representación de la realidad; y (8) Formulación de la teoría fundamentada en terminados de afirmaciones o comentarios de carácter interpretativo acompañadas de notas o citas ilustrativas como evidencia.

## **DIFUSIÓN ESTRATÉGICA**

La divulgación de los resultados está dirigida hacia la transmisión de éstos a las directivas de los sectores estudiados, a los entes gubernamentales o privados que se muestren interesados en estas temáticas y también para propiciar apoyo a los sectores estudiados.

Como herramienta se utilizara la forma tradicional de impresión de sendos ejemplares pero de igual forma se usará como estrategia la publicación

digital a través de la red, Internet. Algunas conferencias apoyaran la difusión estratégica.

El análisis de datos de la encuesta tiene como objetivo la detección de grupos variables altamente relacionados, para ello se utilizan los siguientes análisis:

**Análisis Descriptivo:** ayudará a observar el comportamiento de la muestra en estudio, a través de tablas, gráficos.....

Los resultados recogidos en la muestra se resumen en una matriz de datos  $N \times M$ , en la cual  $N$  es el número de unidades de análisis utilizadas (número de casos ) y  $M$  es el número de características de dichas unidades , unidades de las que tenemos información.

**Análisis Exploratorio:** la canalización exploratoria pretende partir de un conocimiento profundo y creciente de los datos para, trabajando inductivamente, llegar a un modelo ajustado de los datos. Los pasos en este tipo de análisis son los siguientes:

Análisis de cada una de las variables incluidas en la matriz de datos. Los datos se agrupan de un modo rápido y a ser posible gráfico, las técnicas más utilizadas son:

- Tronco y hoja
- La caja

Ambas pretenden:

- Conocer la variable analizada para determinar si su distribución es simétrica o no.
- Poder descubrir valores extremos y analizarlos antes de poder pasar al análisis multivariante.

**Transformación de los datos:** la transformación persigue la consecución de una distribución aproximada a la normal. Tipos de transformación:

- Lineales: suma, resta, división, multiplicación, cambia los valores brutos (datos obtenidos) de la variable sin alterar nada más.
- No lineales monotónicas : cambian los valores originales y también sus distancias pero no el orden
- No lineales no monotónicas: similar a la anterior pero no altera el orden.

**Análisis Confirmatorio / Explicativo:** la mayor parte de las técnicas tradicionales de análisis estadístico de los datos tienen un carácter deductivo confirmatorio. De todas las técnicas de análisis confirmatorio la más útil para el sociólogo es aquella que parte del análisis de variables, entre las que cabe distinguir: nominales y de intervalo o de razón. En la investigación sociológica las de tipo ordinal son muy frecuentes, pero las técnicas de análisis escasas, de modo que se tratan como variables de intervalo o razón, labor muy complicada o como nominales.

### **Investigación con Variables Nominales**

En la investigación con variables nominales se utilizan técnicas como el análisis de varianza o factorial.

Dentro de las técnicas multivariantes de análisis de variables nominales existen dos de carácter especial:

- Los coeficientes  $\lambda$  J. Davis ha perfeccionado un modelo que se basa en las diferencias porcentuales. Los coeficientes  $\lambda$  son diferencias entre proporciones y se utilizan como indicadores del impacto causal de unas variables sobre otras.
- Modelos  $\log$ -lineales explican la probabilidad de que una persona elegida al azar presente una determinada combinación de categorías/niveles del conjunto de variables de clasificación utilizados

6. Investigación con variables de intervalo o de razón: en estas se utiliza el análisis de regresión: puede utilizarse siempre que la variable dependiente sea una variable de intervalo.

## 2. Análisis de los Datos de Encuesta

El análisis de los datos de la encuesta, como cualquier otro tipo de datos de interés científico, ha de guardar relación con el problema de conocimiento que se trata de esclarecer y con la métrica de la información empírica que se tiene entre manos, es decir lo primero que se debe realizar en una encuesta no es ver que dicen los datos sino que dicen en relación con el problema que se plantea y las hipótesis que uno se había planteado previamente.

Una serie de conclusiones importantes sobre los datos de una encuesta son:

- La cantidad y calidad del conocimiento que se desea obtener sobre un problema no está necesariamente en función del tamaño de la muestra empleada para hacer una encuesta.
- Ni el margen global de error en los resultados de una encuesta disminuye necesariamente aumentando el tamaño de la muestra.
- Los datos de la encuesta son más útiles cuanto mayor sea la posibilidad de poderlos comparar con otros similares y anteriores en el tiempo o procedentes simultáneamente de otras poblaciones.

### **Tipos de Análisis:**

**Análisis de Correlación:** Con los datos más simples de respuestas a varias preguntas se pueden fabricar medidas combinatorias de los mismos en forma de índices o escalas. Estas medidas constituyen la operacionalización de los conceptos, es la referencia empírica reducida a valores empíricamente manejables.

Los conceptos son elaboraciones teóricas con las que definimos un determinado aspecto de la realidad y de la que nos servimos para expresar teorías e hipótesis.

## CAPÍTULO IV

### Análisis e Interpretación de Resultados

#### 1.- ¿Sabe la procedencia de la marca Skoda?

##### Procedencia de la marca Skoda

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	27	90,00%
NO	2	6,67%
ESCASO CONOCIMIENTO	1	3,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Cuadro 6

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

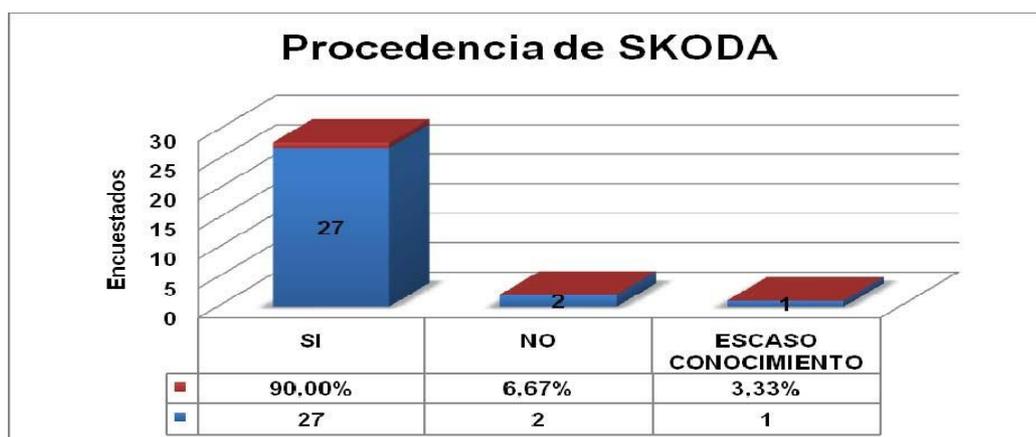


Gráfico 1

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

Lo importante para cada usuario de vehículos, es importante saber su procedencia, ya que con este conocimiento determinara el prestigio y la calidad que el vehículo tiene en el mercado internacional y local.

**2.- ¿Los vehículos Skoda, son económicos en su mantenimiento?**

**Skoda tiene precios económicos en sus mantenimientos**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	17	56,67%
NO	13	43,33%
ESCASO CONOCIMIENTO	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Cuadro 7

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Skoda tiene precios económicos en sus mantenimientos**

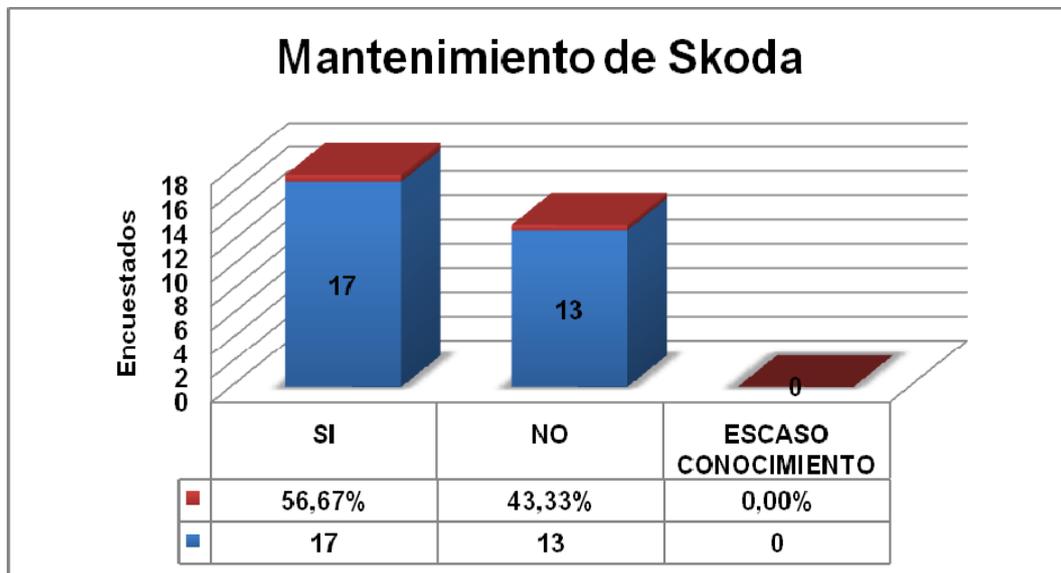


Gráfico 2

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

Al adquirir los usuarios un vehículos Skoda, debe tener en cuenta el modelo de vehículo, ya que los precios varían dependiendo del tipo de mantenimientos a realizarse.

**3.- ¿Los Talleres Eurovehículos, cuentan con Técnicos especializados?**

**Eurovehículos tiene técnicos especializados**

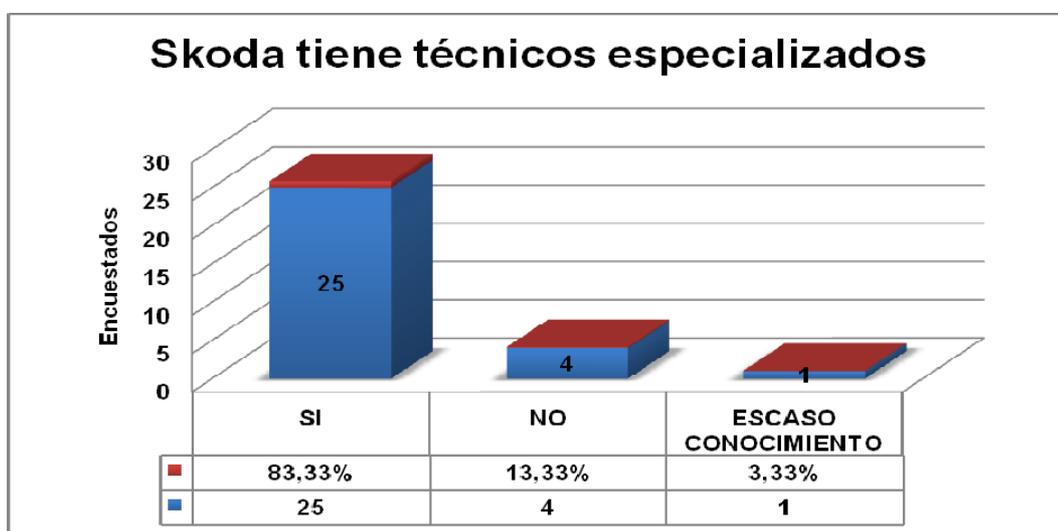
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	25	83,33%
NO	4	13,33%
ESCASO CONOCIMIENTO	1	3,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 8**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Eurovehículos tiene técnicos especializados**



**Grafico 3**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

Talleres Eurovehículos cuenta con personal idóneo para todo tipo de mantenimiento y reparaciones, recibiendo charlas técnicas constantemente, para poder brindar confiabilidad y calidad en cada arreglo que se le realiza a los vehículos.

#### 4.- ¿Sabe que Skoda pertenece al grupo VW?

##### Skoda pertenece al grupo VW

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	5	16,67%
NO	24	80,00%
ESCASO CONOCIMIENTO	1	3,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Cuadro 9

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

##### Skoda pertenece al grupo VW

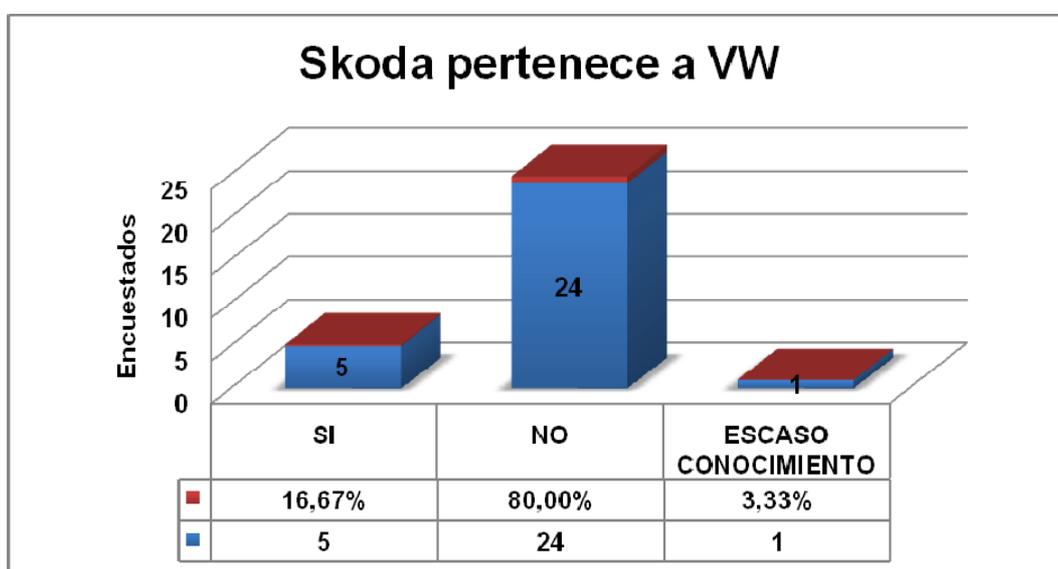


Gráfico 4

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

Skoda, una marca reconocida a nivel mundial y local, forma parte del grupo Volkswagen, entre las cuales también encontramos a reconocidas marcas como Audi, Seat, dando prestigio y calidad a la marca.

**5.- ¿Sabía que Skoda, tiene tecnología Audi?**

**Skoda tiene tecnología Audi**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	10	16,67%
NO	17	80,00%
ESCASO CONOCIMIENTO	3	3,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Cuadro 10

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Skoda tiene tecnología Audi**

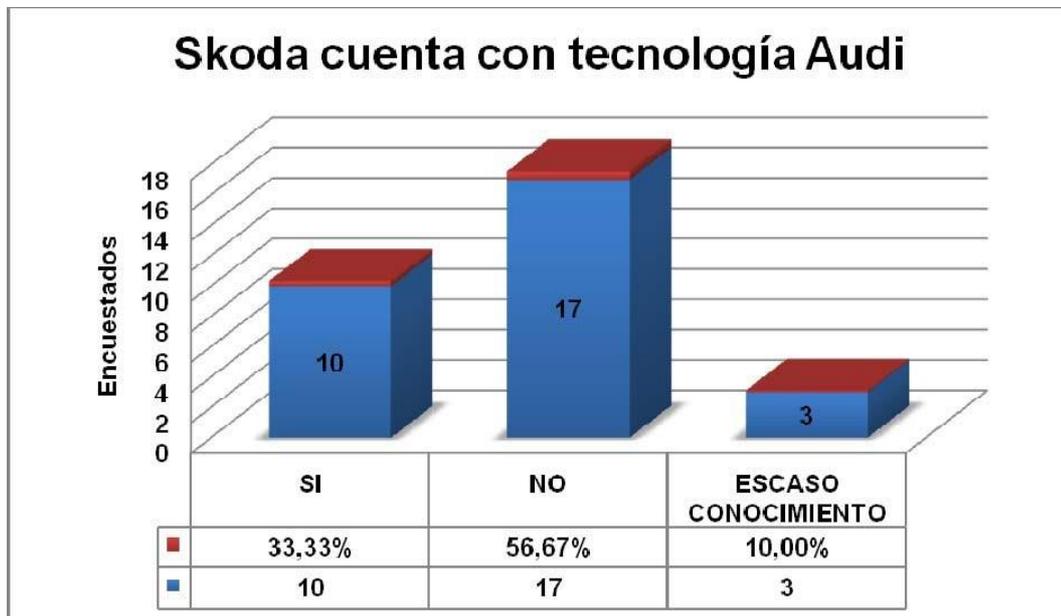


Gráfico 5

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

La marca Skoda, cuenta con la tecnología de una de las marcas de vehículos más acreditadas del mundo, Audi, todos sus componentes mecánicos y electrónicos contienen repuestos Audi.

## 6.- ¿Le gustaría tener un vehículo Skoda?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	20	66,67%
NO	8	26,67%
ESCASO CONOCIMIENTO	2	6,67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Cuadro 11

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

### Le gustaría tener un Skoda

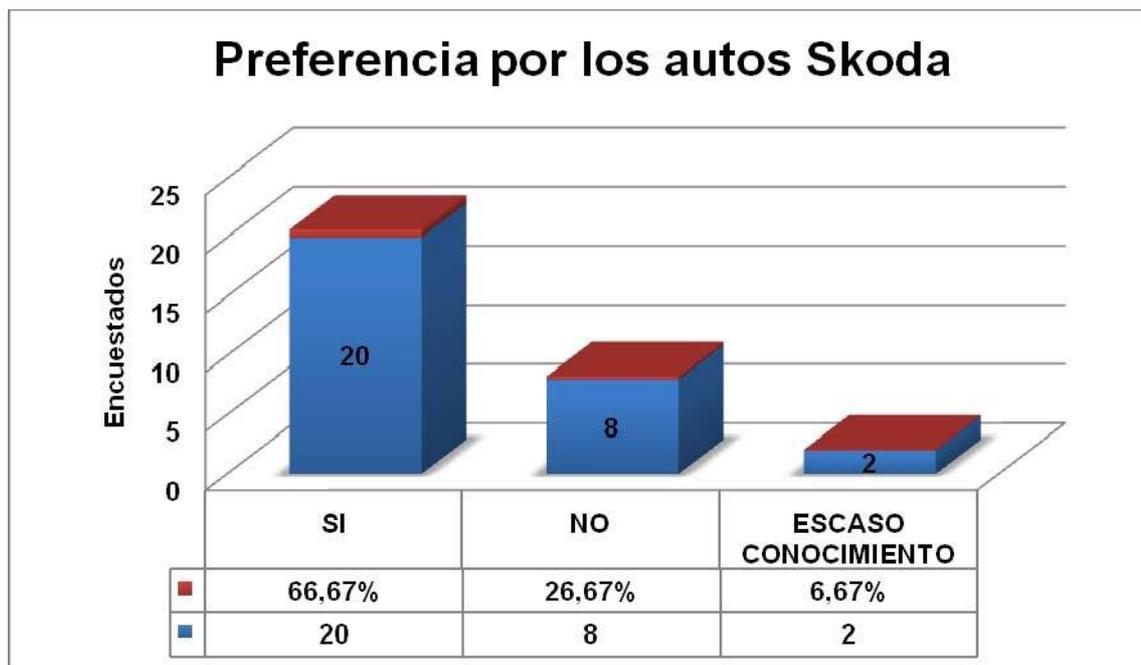


Gráfico 6

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

A quien no le gustaría tener un Skoda, todos estos vehículos a más de ser económicos, prestan toda la seguridad y confort necesario para realizar viajes dentro y fuera del país.

**7.- ¿Sabía que los vehículos Skoda, también tiene motores a diesel?**

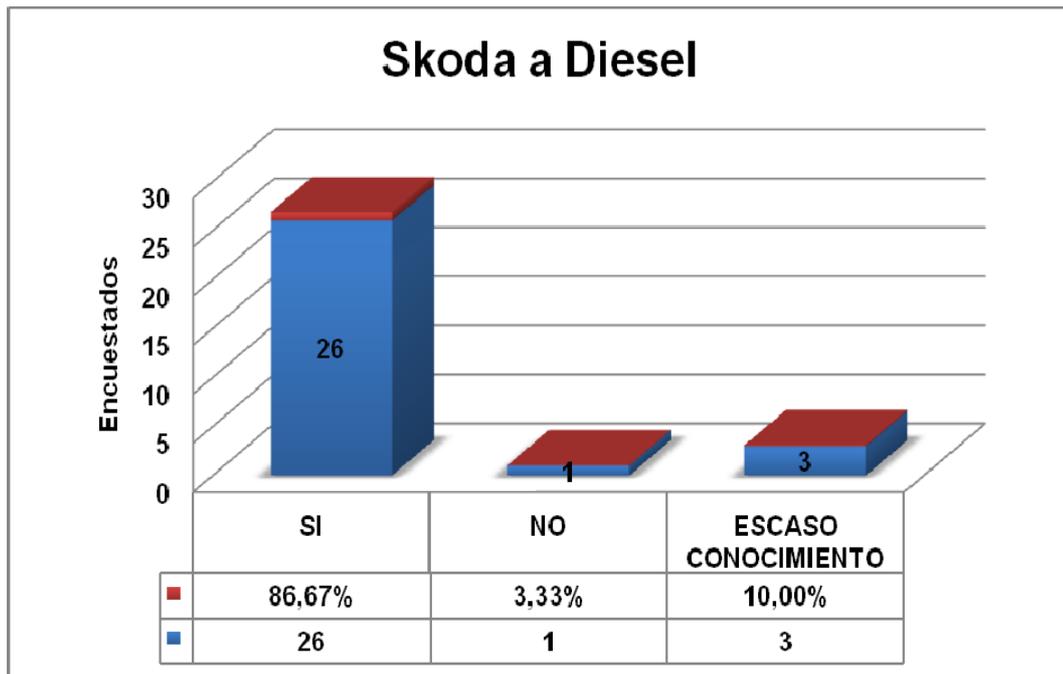
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	26	86,67%
NO	1	3,33%
ESCASO CONOCIMIENTO	3	10,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 12**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Skoda tiene vehículos a Diesel**



**Gráfico 7**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

La línea de vehículos Skoda, cuenta en su variado stock, autos con motores a diesel, dando a nuestros clientes, la opción de elegir un vehículo que se adapte a sus necesidades.

**8.- ¿Sabía que Talleres Eurovehículos, no tienen concesionarias adicionales dentro de Guayaquil?**

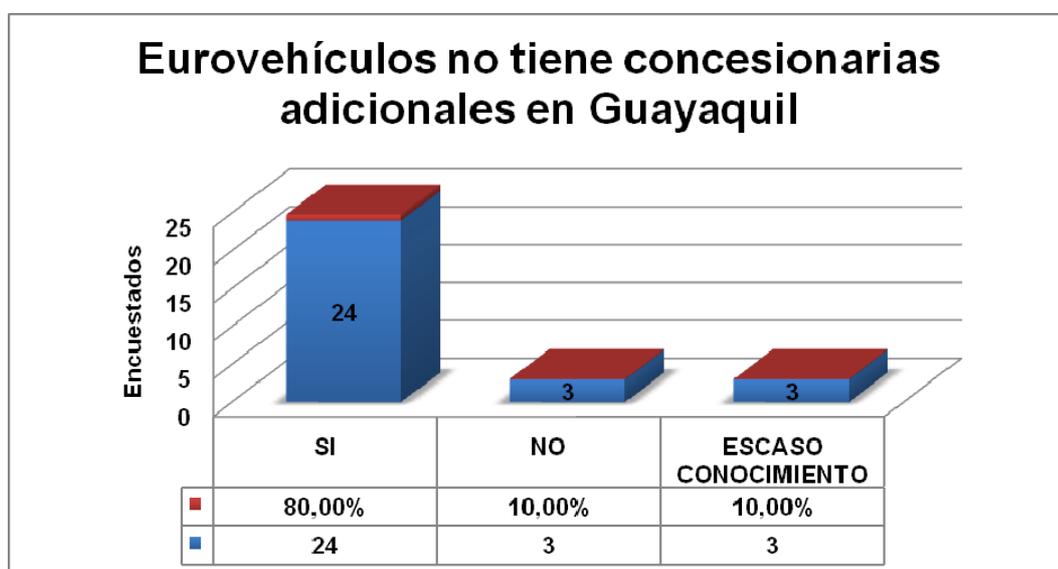
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	24	80,00%
NO	3	10,00%
ESCASO CONOCIMIENTO	3	10,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 13**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Eurovehículos no tiene sucursales adicionales en Guayaquil**



**Gráfico 8**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

Talleres Eurovehículos, no tiene talleres autorizados dentro de la ciudad de Guayaquil, eso permite que se realicen mantenimientos y reparaciones con técnicos confiables, solo podemos encontrar Concesionarias autorizadas en Cuenca, Manta, Machala, Ambato.

**9.- ¿Usted sabe, que talleres Eurovehículos cuenta con tecnología de punta para realizar diagnósticos electrónicos?**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	15	50,00%
NO	10	33,33%
ESCASO CONOCIMIENTO	5	16,67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Cuadro 14

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Tecnología de punta en Eurovehículos**

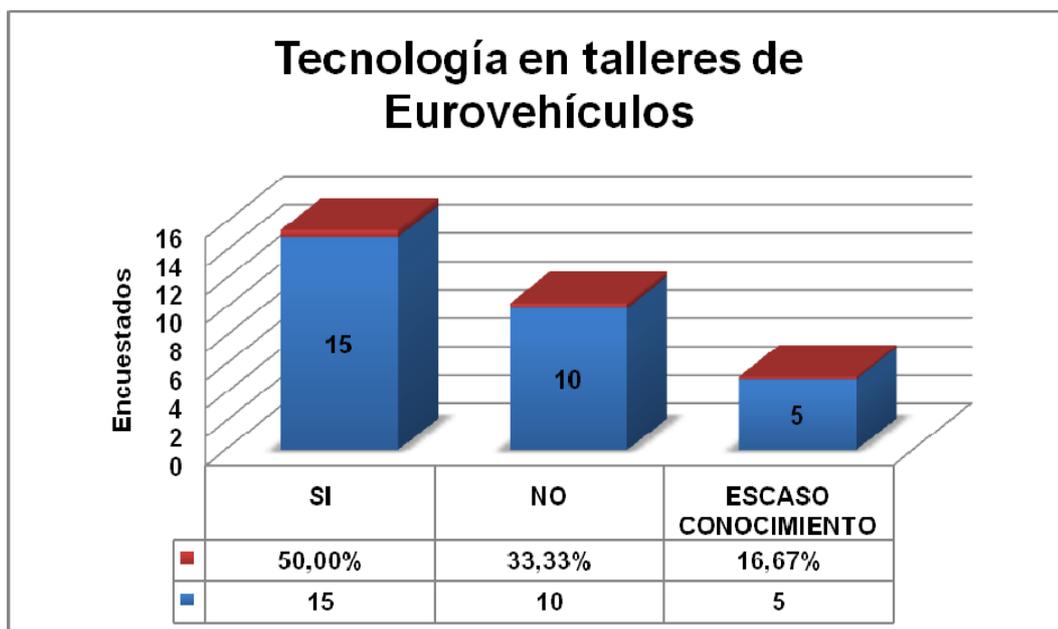


Gráfico 9

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

Talleres Eurovehículos, cuenta en sus instalaciones, con equipos y herramientas con tecnología de punta, los cuales pueden detectar anomalías electrónicas, realizadas con scanner, codificaciones vía online directamente con el fabricante.

10.- ¿Usted cree que Skoda respalda a sus clientes en temas de garantía?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
SI	25	50,00%
NO	2	33,33%
ESCASO CONOCIMIENTO	3	16,67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Cuadro 15

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

### Skoda respalda a sus clientes en sus garantías

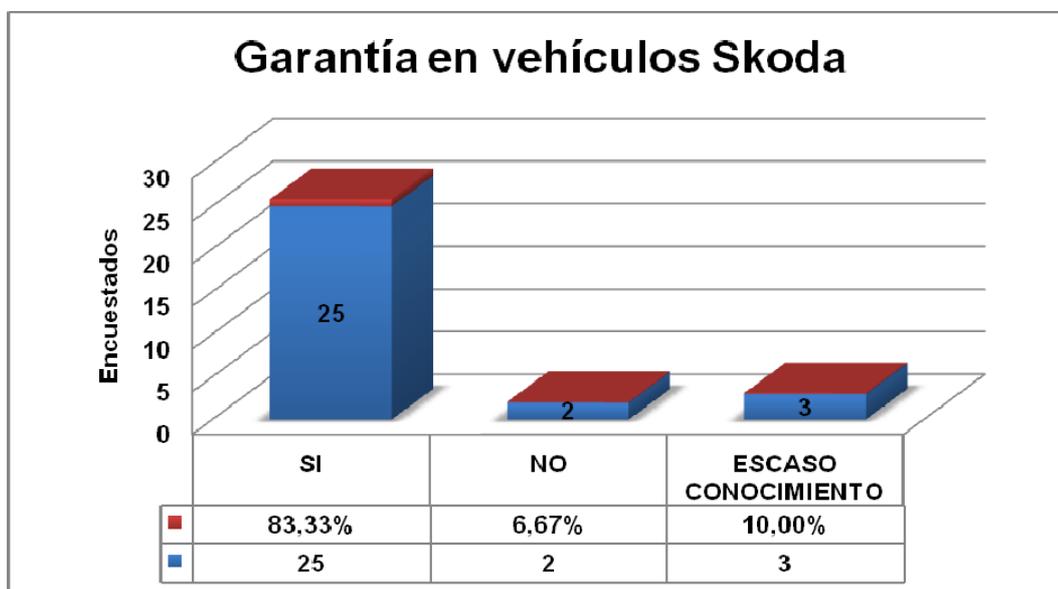


Gráfico 10

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

Skoda respalda a nuestros clientes en temas de garantía, nuestra Concesionaria otorga a nuestros clientes un lapso de tiempo por garantía sean estos al cumplir 2 años o 30.000 Km., la garantía se otorga siempre y cuando estos daños sean de origen.

## Preguntas de Investigación

### 1. **¿Cuál es la procedencia de la marca de vehículos Skoda?**

La procedencia de la marca Skoda, es Checa

### 2. **¿Cuál es el posicionamiento de la marca Skoda en el mercado local?**

En la actualidad Skoda, se encuentra posicionada entre las 5 mejores marca del País, detrás de Chevrolet, Hyundai.

### 3. **¿Cómo podríamos cambiar la actitud de los mecánicos en el taller?**

Otorgándoles herramientas, mejor trato, comisión en los trabajos realizados.

### 4. **¿Cómo estaría en capacidad económica la empresa para poder solventar este cambio en el taller, mediante capacitación?**

La empresa brinda a sus colaboradores, toda facilidad económica, ya que teniendo nuestros técnicos una capacitación adecuada, el beneficio sería para las dos partes empresa – empleados.

### 5. **¿Cómo estarían dispuestos los trabajadores a someterse permanentemente al nuevo sistema y mejoras continuas?**

Nuestros técnicos, estarían de acuerdo a este sistema, ya que por medio de las mejoras a realizarse, adquieren mayor conocimiento, que los beneficiaría a nivel personal.

### 6. **¿Por qué se lograría que los trabajadores se orienten a los objetivos y metas que se propone la empresa con el taller?**

Para incrementar ganancias que generen beneficios a todos.

**7. ¿Cuál sería el tiempo estimado en lograr estos objetivos?**

Nuestros objetivos están definidos, en el lapso de 2 meses, recordemos que Skoda es una marca que ha sido aceptada y está bien posicionada en el mercado local.

**8.Cuál sería el beneficio que tendríamos los empleados de Eurovehículos?**

Incrementos en los salarios, utilidades.

**9. ¿Cuál sería el beneficio que obtendrían nuestros clientes?**

Calidad en el servicio, optimizar el tiempo de entrega de sus vehículos, de esta manera se crearía una óptima relación empresa-cliente.

**10. ¿Cuál es el espacio físico que tiene Eurovehículos, para atender los vehículos de los clientes?**

Contamos con un espacio físico de 1.500 metros cuadrados en el cual se encuentran las áreas de mecánica, latonerías A/C, adicional tenemos las áreas de recepción, sala de espera, baños.

**11. ¿Cómo establecería la reorganización de personal en Eurovehículos?**

Otorgando a cada Asesor de Servicios, un grupo de técnicos, para llevar un mejor control en cada mantenimiento que se realice.

**12. ¿Cuándo se implementarían los manuales de procedimientos en Eurovehículos?**

Este proceso de los manuales de procedimientos se lo implementaría a partir del segundo semestre del año 2011, teniendo como fecha tope su implementación total al culminar el primer semestre del 2012, plan de ejecución integrador para las demás áreas de Eurovehículos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Se puede concluir que los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

El dominio de las herramientas de diagnóstico, como son los flujogramas, es muy importante que lo tengan claro los jefes de áreas, ya que es la que más usada para dicha tarea, al igual que los diagramas de procesos.

Esto desarrolla conciencia para la gerencia, para que implante programas de entrenamiento en los diferentes departamentos (especialmente en recursos humanos) de capacitación en la elaboración de los manuales de procedimientos, para así poder tener una guía en caso de que falle algo en el proceso productivo, ya que ese es el propósito fundamental de su elaboración. Esperemos se den cuenta del tesoro tan invaluable que son para cualquier organización.

Se identificaron los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y se creó un mapa (un modelo) de dichos procesos.

Realizar la jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.

Desarrollar la visión de nuevos procesos mejorados.

### **RECOMENDACIONES**

Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de Eurovehículos.

Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la compañía para su mejor funcionamiento. Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.

Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.

Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.

Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal. Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.

Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales.

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales de Procedimientos Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia.

Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.

Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **TÍTULO DE LA PROPUESTA**

INCIDENCIA DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES, EN LA REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIOS DE LA DIVISIÓN DE TALLERES EUROVEHICULOS

#### **JUSTIFICACIÓN**

Se justifica, por cuanto se va a solucionar un problema por falta de atención y control a los clientes que dará como resultado final, que la empresa sea más eficiente y rentable. El enfoque basado en los procesos de todas las actividades que se desarrollan en Talleres Eurovehículos. El logro de la reducción de actividades innecesarias y que no estén aprobadas de acuerdo al Reglamento Interno del Taller. El aumento del volumen de ventas de vehículos más el servicio de mantenimiento al cumplir con los requisitos y expectativas del cliente.

#### **FUNDAMENTACIÓN**

Una alianza es un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y /o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. Se producen en cualquier sector industrial, persiguen los más diversos objetivos e integran empresas de diferente tamaño y actividad. La predisposición de una empresa a realizar alianzas dependerá de la necesidad que tenga de determinados recursos o servicios, y de la capacidad de los posibles socios para proveerlos. Por lo

tanto la posición competitiva de la empresa dependerá tanto de su capacidad interna como del tipo y alcance de las relaciones establecidas con otras empresas.

## **PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TALLER**

En esta etapa inicial se realizará una muy breve descripción de los servicios que proporciona generalmente Talleres Eurovehículos con el objeto de identificar entradas y salidas de materiales en cada actividad o servicio. Esta descripción general inicial es necesaria para ubicar los aspectos ambientales, los económicos y los sociales que tienen relación con cada uno de estos servicios y actividades realizadas dentro del taller.

### **Lavado de partes**

La máquina lavadora de partes es utilizada en talleres principalmente con solventes de base mineral o base agua. Conforme el solvente de base mineral es usado se recicla continuamente, después de limpiar las partes, el solvente se drena hasta el agua formando una turbulencia entre el solvente, lodos, grasas, impurezas y agua. Las partículas se sedimentan, semejando un filtro, el solvente se separa del agua y sube hasta la bomba nuevamente, de esta forma las impurezas se quedan en el fondo o en el agua, según su peso específico. Este tipo de máquinas pueden usarse con desengrasantes de base mineral o base agua biodegradable o emulsificados. Es posible también utilizar el solvente directamente; es decir no tener el contrato de la máquina lavadora con la empresa prestadora de servicios.

### **Cambio de anticongelante.**

El procedimiento de cambio de anticongelante generalmente consiste en lo siguiente: el anticongelante se drena del radiador y éste se llena con el anticongelante nuevo para mantener las propiedades coligativas, es decir

disminuir la temperatura de congelación y aumentar la temperatura de ebullición. La cantidad de anticongelante utilizado es aproximadamente un galón.

### **Limpieza de frenos**

Para el correcto funcionamiento del sistema de frenos del automóvil se debe dar un mantenimiento adecuado. La limpieza de frenos en general consiste en lo siguiente: se desatornilla la bomba de líquido de frenos usada, se quita y se coloca la bomba nueva. Se quitan los tapones de la bomba nueva y se llena con el líquido de frenos nuevo (Aproximadamente 300 ml). Se purga el sistema con cada una de las llantas. El limpiador de frenos es utilizado para remover contaminantes de la superficie de los frenos tales como aceite y el líquido de frenos.

### **Cambio de aceite.**

El aceite se ensucia durante el trabajo del motor cuando las partículas de impurezas como carbón, gasolina, agua y metal se mezclan con el aceite. El procedimiento de cambio de aceite en general consiste en lo siguiente: se extrae el aceite, con una bomba de succión, se drena el aceite y se vacía en la misma.

Después el contenido del succionador se va almacenando en un tambo de 200 litros o en un recipiente de mayor tamaño, de aceite gastado. El aceite nuevo se bombea de un tambo de 200 litros a un bote de 5 litros y con un embudo se vacía al automóvil o bien se utilizan directamente botes de 4 ó 5 litros de aceite. Se cambia el filtro de aceite viejo por uno nuevo.

### **Afinación de la transmisión.**

Es necesario dar este mantenimiento al automóvil en intervalos de tiempo especificado para su correcto funcionamiento. El procedimiento en general depende del tipo de transmisión y consiste en lo siguiente:

### **Cambio del fluido de la transmisión automática.**

Se coloca la cubeta de vaciado por debajo del cárter de la transmisión, se aflojan los tornillos y se vacía el fluido de la transmisión (aproximadamente 4 litros por automóvil), se limpia con solvente. Después el fluido se almacena temporalmente en un tanque de 200 litros o más grande. Se retira el filtro del montaje dentro de la transmisión y se dispone en un recipiente o bolsa para residuos peligrosos. Se coloca un filtro nuevo y un empaque nuevo. Se añade por la boquilla el tipo de fluido de transmisión especificado.

### **Transmisión estándar.**

Se retira el tapón, se vacía por el botón inferior y se llena con el aceite nuevo por un tapón que se encuentra a mediación de la caja de la transmisión. Aproximadamente se generan de 2 a 3 litros de aceite residual. Cuando es transeje se utiliza el mismo tipo de aceite para la transmisión y para el diferencial.

### **Cambio de lubricante del diferencial.**

Se remueve el tapón de llenado del diferencial, o si está equipado con un tapón de vaciado se remueve este tapón permitiendo que se vacíe completamente el lubricante del diferencial en la cacerola. Se utiliza un embudo para llenar el cárter del diferencial con el lubricante especificado. Cuando es tracción trasera el diferencial utiliza aceite de presión extrema.

### **Cambio de batería.**

El procedimiento de cambio de batería es el siguiente: Se retira la batería que ya no funciona y se coloca una nueva. Existen baterías en el mercado que ya no contienen plomo y están fabricadas con zinc. En las baterías

nuevas se utiliza el ácido sulfúrico (H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>) en forma de gel (en lugar del líquido) y la batería se encuentra sellada.

### **Cambio de refrigerante del clima.**

Cuando el sistema de temperatura del automóvil no funciona bien es necesario darle mantenimiento. Hay diferentes formas de recargar el sistema con gas refrigerante. Una opción rellenar el sistema con el refrigerante nuevo que le falta, la otra es evacuar totalmente el sistema y recargar con refrigerante nuevo. La primera opción consiste en reparar la fuga y llenar el sistema con el refrigerante que falta. La segunda opción implica evacuar el refrigerante que estaba en el automóvil totalmente, realizar la reparación de fugas y después recargar el sistema con refrigerante nuevo. Es posible remover las impurezas utilizando un equipo de reciclaje y recargarlo en el vehículo (o recuperar el refrigerante para su posterior reciclaje). Es muy importante encontrar y reparar las fugas del sistema para evitar que el gas se ventile a la atmósfera.

### **Limpieza de inyectores.**

Dentro de la cámara de combustión algo del combustible se carboniza, por lo que se debe retirar para permitir el correcto funcionamiento del motor. Se desconecta la manguera de alimentación de combustible al riel de inyección y en esa conexión se instala el adaptador del equipo para lavar inyectores.

Se utiliza la boya para presurizar el solvente y realizar la limpieza. (La boya es un depósito que se presuriza con aire) También se pueden utilizar productos que vienen en botes de spray.

### **Lubricación y limpieza del sitio y del suelo.**

Es necesario limpiar del suelo los pequeños derrames de aceites, solventes u otra sustancia utilizada después de proveer los diferentes servicios prestados por el taller.

## **CARACTERÍSTICAS**

- Constituirá por un conjunto de empresas independientes que aportan capital y recursos al proyecto global de cooperación. Debe existir un vínculo de necesidad entre cada una de ellas.
- El producto de ese conjunto de empresas mantiene su identidad jurídica, su cultura y su capacidad de gestión para desarrollar con independencia sus propias estrategias.
- Debe especificar: las empresas que la conforman y las obligaciones futuras de cada una con relación a las actividades objeto de la alianza; y el objetivo de su actividad.
- A su vez, las empresas que la forman mantienen plena autonomía respecto a las actividades que no son objeto de cooperación.
- Su principio organizativo es el de la auto organización y su unidad básica de actuación es dos o más empresas interactuando, no una empresa actuando aisladamente, es frontera difusa entre las relaciones de mercado y las relaciones organizativas que hace que el conocimiento fluya con más facilidad de una empresa a otra.
- Las relaciones dentro de una alianza son más igualitarias que en una organización de tipo jerárquico; la toma de decisiones se hace por consenso y autoridad y mando dejan paso a influencia y negociación.
- La actividad de este proyecto de colaboración se realiza sobre una base continua y en el medio-largo plazo.
- La duración de la alianza es limitada y es dinámica frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas, son vigiladas por organismos para la defensa de la competencia y sometidas a rigurosos controles.

## **RAZONES PARA CREAR UNA ALIANZA**

Las razones para crear una alianza son dos: La más importante es por un instinto defensivo para sobrevivir, la otra sería por el deseo ofensivo para

alcanzar una ventaja competitiva. De esta forma la alianza facilita la eficacia de la empresa y la mejor distribución de los recursos.

El principal problema que plantea la alianza es el sobredimensionamiento que alcanza la empresa, el cual se puede solucionar con varias alternativas, siendo la más óptima una alianza especializada en el componente de la producción de mayor escala, lo que permite a las empresas alcanzar un nivel óptimo eficiente sin cambiar su dimensión actual.

Las ventajas más relevantes de las alianzas son: Disminuye coste de producción, disminuye riesgos de las empresas al invertir en proyectos de I+D y permite la difusión de la tecnología a través de las empresas.

Las causas por las que se crean las alianzas son muy variadas:

Podemos encontrar motivos gubernamentales, con ello se consigue la penetración de la empresa en el país ya que se alía con una empresa nacional, las alianzas en épocas de incertidumbre y turbulencia permiten abrir nuevos caminos para competir, se crean alianzas para fijar estándares del sector y para hacer frente a la competencia sin emplear excesivos recursos.

## **INCONVENIENTES DE LA ALIANZA**

- **Comportamiento oportunista:** es el incumplimiento de lo acordado o el intento de aprovecharse más allá de lo pactado.
  
- **Riesgo tecnológico:** la alianza puede llevar a disipación de las ventajas estratégicas si los socios logran apropiarse de su tecnología clave.
  
- **Riesgo cultural:** un problema que se puede presentar es que las diferentes culturas y ambientes operativos de los socios se muestren incompatibles.

- **Riesgo político:** adoptan formas que varían desde controles de moneda fuerte a expropiación, desde cambios en las leyes de impuestos a requisitos para producción local adicional o caros equipos de control de polución.
- **Riesgo competitivo:** a menos que se comprenda el valor estratégico a largo plazo de la alianza, se sentirán frustraciones cuando resulte no ser un modo económico y fácil de responder de inmediato a las incertidumbres generadas por la globalización.

## **VENTAJAS DE LA ALIANZA**

- Conseguir economías de escala o aprendizaje: al concentrar los recursos de los distintos socios se incrementa la escala de actividad o la tasa de aprendizaje respecto al caso en que cada socio operase individualmente.
- Ventajas de acceso a una actividad o a un conocimiento: mediante el establecimiento de una coalición con una empresa que disfrute de superioridad en un campo determinado.
- Reducción del riesgo en operaciones que, realizadas individualmente por los socios, supondrían un riesgo demasiado alto; pero que se reparte al ser ejecutadas por la coalición.
- La ordenación de la competencia que se puede conseguir mediante alianzas o coaliciones en un determinado sector.

## **PLANIFICACIÓN DE LA ALIANZA**

Al formular su estrategia competitiva, la empresa debe tener claro que actividades puede desarrollar internamente, cuáles tiene que adquirir en el mercado y aquellas que debe realizar a través de una alianza

estratégica. En las que influye la experiencia previa y la percepción de las posibles ganancias influyen en la actitud de la empresa para compartir la realización de ciertas actividades.

La búsqueda y criba de los socios son decisiones que conllevan tiempo y otros recursos con el objeto de cometer los menos errores posibles. Una elección no adecuada puede crear dificultades que conduzcan hacia el fracaso de la alianza. De entre los criterios más adecuados para seleccionar los socios que proponen diferentes autores:

- Geringer considera que la importancia relativa del criterio de selección puede ser valorada por variables asociadas con el contexto estratégico de la alianza y de los socios.
  
- Harrigan recomienda seguir tres criterios en la selección de los socios adecuados para la empresa: seleccionar conscientemente a sus socios, elegir a los que tengan experiencia previa en alianzas, complementariedades que existan entre las dos empresas.
  
- Porter y Fuller consideran que la alianza será más eficaz si las estructuras y procedimientos de gestión de los socios son similares.

## **FASES DEL PROCESO DE COOPERACIÓN**

**Planificación estratégica.** El punto de partida es siempre la elaboración de un plan estratégico en el que se determinen las líneas de actuación a largo plazo así como los instrumentos que la empresa posee para llevarlas a cabo.

De la misma manera la empresa debe hacer un análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades dentro de su sector de actividad.

**Evaluación de alternativas.** La empresa puede adoptar distintas opciones estratégicas: Ir solo, fusiones o adquisiciones, cooperación. Esta última es la más utilizada porque es una estrategia más flexible y en la hay que exponer menos recursos, además de que la empresa mantiene su independencia jurídica y la libertad de actuar en aquellos campos en los que no se han establecido alianzas.

**Diseño de la cooperación.** Se establece un plan de actuación, en el que se determinan los recursos, las personas que se van a responsabilizar de su cumplimiento y los plazos de duración. Las etapas dentro del diseño de la cooperación son: búsqueda y selección de socios, proceso de negociación y forma jurídica que puede tomar el acuerdo.

**Ejecución de la cooperación.** Es la puesta en marcha del acuerdo para cumplir sus objetivos. Si una vez determinada la cooperación, ésta funciona, es conveniente realizar un seguimiento y control de la misma para identificar los posibles problemas que haya y poder solucionarlos.

## **CONDICIONES PARA LA ESTABILIDAD DE UNA ALIANZA**

Lo difícil no es crear una alianza, lo difícil es que alcance los objetivos propuestos y satisfaga las expectativas de los miembros. Para ello debe mantenerse estable durante el tiempo de funcionamiento planificado. La confianza (basada en la reciprocidad, donde los socios tienen recursos complementarios y objetivos comunes) entre las partes puede ser más eficaz que los aspectos formales para alcanzar la estabilidad.

La estabilidad se reafirma cuando: el socio es identificable en el mercado, su rentabilidad a largo plazo depende de la realización de nuevas alianzas y cuando los socios potenciales están en posición de aprender que este socio no es de fiar. Se afianza la estabilidad cuando: existe un buen patrocinador y un buen liderazgo institucional. Se ve amenazada cuando: aparece el dominio por parte de algún socio, síndrome NIA (rechazo de cualquier idea que provenga del exterior por buena que sea), movilidad de

los directivos (romperán la alianza si beneficia sus expectativas empresariales), por la complejidad de la alianza, diferencias entre las partes (dividendos, elección de proveedores...), error estratégico (las bases sobre las que se ha asentado son erróneas), falta de dedicación a nutrir la alianza, existencia de outputs ocultos y abandono por parte de algún socio. Para que sobreviva más del límite habitual de 7 a 10 años: es necesario ampliar los objetivos previstos y si hay problemas de cumplimiento de objetivos optar por rediseñar la alianza.

**Solución:** La flexibilidad para evolucionar y recuperarse. Con una carta de propósitos que aborde todos los asuntos importantes y no sea obligatoria legalmente, se demuestra el compromiso necesario para trabajar juntos manteniendo un proceso abierto para realizar ajustes.

## TIPOS DE ALIANZAS

### ALIANZAS SEGÚN SU NATURALEZA

**Vertical:** Está basada básicamente en una relación comprador-vendedor; se desarrolla a través de las fronteras entre actividades, surgiendo como parte de unas relaciones estables comprador-vendedor.

Alguno de estos acuerdos favorece la especialización ya que permite que las empresas centren sus esfuerzos en la realización de las actividades que realmente dominan contratando el resto en el exterior. Por tanto la formación de alianzas verticales implica identificar las actividades donde la empresa tiene una buena posición competitiva. Las razones básicas para realizar este tipo de cooperación son el acceso a la capacidad de los socios y el logro de una producción eficiente.

**Horizontal Competitiva:** Son las realizadas por empresas que compiten en el mercado y que son por tanto rivales directos pero que como socios están interesados en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad.

Estas alianzas tienden a dar resultados positivos cuando los socios son similares en fuerza, debilidades y objetivos; además favorecen la aparición de economías de escala, reducción del exceso de capacidad, la transferencia de conocimientos y la mancomunación de riesgos.

**Horizontal Complementaria:** Llevadas a cabo por empresas que comercializan productos complementarios y que por tanto no son competidores directos en el mercado.

## **ALIANZAS SEGÚN SU CAMPO DE APLICACIÓN**

**Alianzas en Tecnología:** Los acuerdos en tecnología están proliferando últimamente debido a la imposibilidad que tiene una empresa para generar internamente todas las tecnologías que necesita.

Además este tipo de cooperación puede estar favorecida por los gobiernos con políticas tecnológicas que apoyen mediante subvenciones u otros medios de esta actividad.

**Alianzas en Producción:** La cooperación en producción persigue básicamente economías de escala, así como compartir riesgos y conseguir ventajas comparativas de las condiciones locales de un país.

Por tanto estos acuerdos son muy importantes desde el punto de vista económico, y proporcionan ventajas a medio y corto plazo.

**Alianzas en Marketing:** Solo el 24% de los productores industriales venden sus productos directamente y el 76% restante lo hacen a través de algún tipo de intermediario. Un elemento esencial para el buen funcionamiento de una asociación con distribuidores es la existencia de una buena comunicación entre el fabricante y el distribuidor.

## ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS DE ALIANZAS

**Contrato de Tecnología:** Son acuerdos de investigación en común realizados por empresas competidoras para desarrollar conocimientos y técnicas del sector. Estos acuerdos tienen diferentes cláusulas que no deben infringir la competencia.

**Contrato de Producción:** Son acuerdos de suministro industrial y de compra en común por parte de un grupo de empresas.

**Contrato de Marketing:** Son acuerdos que afectan a la distribución de los productos y servicios así como a la publicidad y promoción incluidas en la misma.

### FACTORES ESPECÍFICOS PARA EL ÉXITO DE LA OPERACIÓN

- El acuerdo debe fijar objetivos concretos y la duración determinada para realizarlos.
- La alianza debe ser simple para poder ser fácilmente gestionable. Siempre deben ser fácilmente capaces de cumplir las tareas para las que han sido creadas.
- Es más sencillo que la relación tenga éxito si ha habido una relación profesional previa entre ambas partes, si la empresa tiene experiencia previa en estrategias cooperativas será más fácil que tenga éxito.
- Una alianza tiene más posibilidades de éxito si existen otros acuerdos de colaboración en curso.
- La confianza es una de las claves para el resultado positivo de una alianza. La posición de los socios debe ser clara desde el primer momento.

- Debe haber información y participación de los principales cuadros en las empresas implicadas.

## **FACTORES ESPECÍFICOS DE FRACASO EN UNA ALIANZA**

- Diferencias significativas entre los objetivos perseguidos
- Diferencias irreconciliables en la cultura empresarial o estilos de dirección.
- Percepción de desigualdades en el reparto de la carga.
- Debilitamiento de la posición negociadora de alguna de los socios al tomar uno de los socios una posición de fuerza por los conocimientos adquiridos o cambio de circunstancias.
- Comportamiento oportunista de alguno de los participantes.
- Falta de rigor en el análisis estratégico.

## **FORMACIÓN DE ALIANZAS**

Las alianzas estratégicas se construyen por partes, deben tener absoluta claridad frente a sus objetivos y una visión conjunta, con límites, tiempo, toma de decisiones y aportes sociales bien definidos, es decir, el plan de negocios debe tener una estructura clara y marcada.

Las alianzas para países emergentes, como lo es Colombia son igualmente válidas a las anteriores, aunque presentan otras dificultades que son manejables. La diferencia de mentalidad entre las partes, una empresa familiar tiene motivaciones y preocupaciones diferentes a una empresa multinacional. Un ejemplo de esto, puede ser que el crecimiento

varíe según la empresa, una quiere tener posición en el mercado local mientras la otra quiere tenerlo en el mercado regional. Las empresas multinacionales tienen ingresos muy superiores a las empresas locales, esto hace que existan diferencias en las decisiones de inversión y de pago de dividendos. Los aportes de las partes son bastante diferentes, el socio local puede aportar a la sociedad a corto plazo con contactos, por ejemplo, mientras el socio extranjero tiene aportes a mayor plazo con redes internacionales, marcas globales, etc. Por lo tanto, y consecuentemente con esto, el socio local podría perder con el tiempo valor en la alianza ya que el otro adquiere poder para asumir solo los retos del mercado.

Si se mira entre las mil empresas más grandes de Fortune, el número de transacciones que se pueden caracterizar como alianzas estratégicas viene creciendo a un ritmo del 25% anual y si se analizan las regiones emergentes como Asia y Latinoamérica, el resultado es que las alianzas son el principal camino utilizado por las multinacionales para acceder a esos mercados. Nuestro análisis indica que, en cerca del 70% los casos, las empresas multinacionales han entrado a Asia por medio de alianzas estratégicas. En América Latina este porcentaje se acerca al 50%. En síntesis, las alianzas estratégicamente diseñadas y programadas pueden ser una fuente de fortalecimiento y crecimiento de las empresas dentro de un mercado cada vez más globalizado y le pueden servir para mantenerse en el mismo.

Pero no deben olvidarse los intereses y las participaciones a largo plazo de cada una de las partes ya que de una buena relación y manejo se desata el futuro empresarial de cada organización. Es por esto que David Ernst, autor del libro Colaborar para Competir dice: “Lo más importante de la alianza exitosa es el tiempo que se dedique para prepararla” y por supuesto, manténgase interesante, útil e indispensable para su aliado.

## **MEJORA A BASE DE PROCESOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar en todos los puestos involucrados los procedimientos compatibles en una administración moderna, que garanticen la competitividad a la empresa, para establecer un control y registro eficiente de las actividades relacionadas con los estándares de calidad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual del problema de la desatención y falta de confianza en los Talleres Eurovehículos.
- Diagnosticar el comportamiento organizacional humano del taller y la empresa en general.
- Realizar una recolección de información utilizando el método científico (observación, análisis, tabulaciones, etc.), para el mejoramiento de la atención al cliente.
- Determinar los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio.
- Elaborar manuales de procedimiento y funciones, para el Talento Humano de Talleres Eurovehículos.
- Capacitar al Talento Humano, con los requerimientos que los manuales de procedimientos y funciones demandan.

### **IMPORTANCIA**

Si en algo estamos de acuerdo todos es que las empresas y los emprendedores somos parte de un sistema social, es decir, nos debemos al resto de las personas.

Tenemos un impacto de distinto grado en los demás. Nuestra aparición en el mercado puede pasar desapercibida, pero también provocar un impacto de más relevancia.

Si tomamos conciencia de esto deberíamos cambiar a corto plazo la relación que tenemos con el resto. Si ello va a traer un beneficio para nosotros nos daremos cuenta que debemos amoldarnos al modelo que nos genere mejores resultados.

Tener plena conciencia y tomar con seriedad y profesionalismo el objetivo de la empresa o emprendimiento hablará bien de nosotros.

Los “ojos comerciales” y no “personales” son los que deben mirar el contexto social que nos rodea.

Desarrollar alianzas estratégicas es fundamental para un desarrollo favorable. Si estás comenzando en el negocio, ¿Vas a esperar que estas alianzas estratégicas golpeen a tu puerta? Ten presente que en estos momentos hay muchos esperando lo mismo.

Si el cliente no viene a ti tú ve al cliente.

En la medida que desarrolles convenios y relaciones comerciales pensados estratégicamente, te darás cuenta que podrás evolucionar más rápido y oportunamente,

“Dar para Recibir”, esa es la premisa. No puedes esperar resultados ni crecimiento por arte de magia. Si das este segundo paso en tu negocio verás más tarde que será fundamental en tu crecimiento y desarrollo.

La idea es que el gráfico siempre crezca hacia arriba y no hacia abajo. Tampoco es recomendable un estancamiento ni la conformación.

Si bien es cierto nadie busca las dificultades, muchas veces son éstas las que nos hacen más fuertes y adaptables, haciendo, finalmente, crecer tu negocio.

## UBICACIÓN

**Sector de la ciudad:** Norte

**Tipo:** Urbano

**Parroquia:** Tarqui

**País:** Ecuador

**Cantón:** Guayaquil

**Población:** Urbana 2'286.772,00

**Grupo Meta:** 100 clientes a nivel nacional (Personas Naturales)

**Logotipo:**

# ŠKODA



**Lema:** "SIMPLY CLEVER" - Simplemente Inteligente

## NUESTROS PRINCIPIOS Y MOTIVACIONES

**Visión** Tener la mayor cuota de mercado en el Ecuador mediante la búsqueda de soluciones extraordinarias para satisfacer a los exigentes clientes.

**Misión:** Es proveer a las ventas, de calidad, servicio y las necesidades de transporte para nuestros clientes.

Este es y será realizada a través de un dedicado equipo de empleados cuyo objetivo número uno es la satisfacción del cliente junto con un equipo de gestión que su responsabilidad es asegurar la satisfacción del empleado, y el entusiasmo de los clientes.

Tres **valores** básicos de la marca Skoda son:

**Inteligencia:** Buscamos continuamente soluciones técnicas innovadoras y nuevas formas en las que cuidar y abordar a los clientes que son más importantes para nosotros.

Nuestra conducta con los clientes es sobre todo legal, y nosotros respetamos sus deseos y necesidades.

**Atractivo:** Desarrollamos automóviles que son estéticamente y técnicamente de alto nivel y siempre con una oferta atractiva para nuestros clientes no sólo en términos de parámetros de diseño o técnicas, sino también en la amplia gama de servicios.

**Dedicación:** Estamos siguiendo los pasos de los fundadores de Skoda los señores Laurin & Klement.

Estamos trabajando con entusiasmo sobre el futuro desarrollo de nuestros vehículos, nos identificamos con nuestros productos.

**Croquis:** Avenida Carlos Julio Arosemena Km. 2 ½



## FACTIBILIDAD

### Administrativo

#### Legal

El 1 de Enero del 2010, fue inscrito en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Compañías. Brindando los siguientes servicios:

- Importación de vehículos Skoda.
- Venta de vehículos Skoda.
- Mantenimientos preventivos y correctivos en vehículos Skoda.
- Venta de Repuestos marca Skoda.

### Financiero

## ASPECTOS ECONOMICOS

### VALOR DEL PRODUCTO O SERVICIO

### COSTO DE MATERIA PRIMA

Este indicador contabiliza el costo por el consumo total de materiales utilizados en esta actividad en el taller. Este costo se va a sumar a los **costos totales de operación** de la empresa. Forma de medir, cuantitativo. Se consideran las facturas de compra de materia prima con los respectivos costos, y se suman todas las compras realizadas mensualmente para dar este servicio.

### MATERIA PRIMA

Materia prima / materiales	Costo \$/ mes
Aceite motor 10w40	\$ 5.800,00

Cuadro 16

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

## GASTOS EN PAGO DE REMUNERACIONES

Remuneración a empleados	Costo \$/ mes
Personal Administrativo y Técnico	\$ 12.600,00

Cuadro 17

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

## COSTOS EN SEGURIDAD

Costo por equipo de seguridad	Costo \$/ mes
Lentes, guantes, botas, overoles	\$ 3.200,00

Cuadro 18

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

## TÉCNICO

### Equipamiento de Áreas Administrativa y Técnica

#### Áreas Administrativas

El equipamiento de las áreas administrativas se divide en:

**Gerencia de Servicios:** 1 Computadora de escritorio marca HP Procesador Intel Core 2 Duo Memoria 1GB D.D. de 500GB SATA, VD±R/RW, Monitor HD 15", Red, Bluetooth, Windows Vista Home, con su respectivo teclado, CPU y mouse inalámbrico, 1 Laptop Sony Vaio Procesador Core 2 Duo T8100, Velocidad del Procesador 2.10 GHz, Pantalla TFT de 13.3 Pulgadas XBrite, Memoria de 2 GB, Disco Duro de 250 GB, Cámara y micrófono integrados, Red Inalámbrica y Bluetooth, Unidad Óptica DVD±R Doble Capa/DVD±RW.

**Gerencia Técnica:** 1 Computadora de Escritorio Compaq Presario CQ1-108la, Procesador Intel Atom Core Duo D510, velocidad del procesador 1.66 GHz, Pantalla HD de 18.5 Pulgadas, Memoria DDR2 de 2 GB PC2-6400, Disco Duro de 320 GB 7200rpm, Wifi Integrado, Cámara y

micrófono integrados, DVD Súper Multi Light Scribe, Teclado y Mouse incluidos.

**Coordinación de Talleres:** 1 Computadora de Escritorio marca HP Procesador AMD Athlon X2 3250e, Velocidad del Procesador 1.5 GHz, Memoria de 1 GB PC2-6400 (DDR2-800), Disco Duro de 320 GB SATA 7200rpm, Pantalla BrightView de 15 Pulgadas, Mouse y teclados incluidos, Windows 7, 1 Impresora Láser HP Multifunción, Velocidad de Impresión 20ppm negro/16 ppm color, bandeja de entrada 80 Hojas / Salida 15 hojas, Escáner: Digitalización Plana, resolución de Escáner 1200 PPP, tamaño máximo de escaneo 21.5 x 29.7 cm, copiadora: Resolución 600ppp negro /1200ppp color, Velocidad: 20cpm en negro, Conexión USB.

**Asesores de Servicios:** 2 Computadoras de Escritorio marca HP Procesador AMD Athlon X2 3250e, Velocidad del Procesador 1.5 GHz, Memoria de 1 GB PC2-6400 (DDR2-800), Disco Duro de 320 GB SATA 7200rpm, Pantalla BrightView de 15 Pulgadas, Mouse y teclados incluidos, Windows 7.

**Bodega de Talleres:** 2 Computadoras de Escritorio Apple Imac, Pantalla LCD de 24 Pulgadas, Procesador Intel Core 2 Duo, Velocidad del Procesador 2.66 GHz, Memoria de 2 GB, Disco Duro de 320 GB, Teclado y Mouse incluidos.

### **Área Técnica**

En el área técnica, encontramos los siguientes equipos:

- 11 Elevadores eléctricos de tres toneladas de capacidad.
- 1 Prensa Hidráulica.
- 3 Surtidores de aceite.
- 2 Compresores de aire.

- 6 Tornillo de banco.
- 1 Equipo para comprobar estado inyectores diesel.
- 1 Lavadora de motores.
- 1 Cargador de baterías.
- 2 Equipos especiales de diagnóstico computarizado.
- Varias herramientas especiales según el tipo de trabajo.
- 3 Bombas de agua para lavar vehículos.
- 10 Embarques.
- 1 Mesa Alineadora.
- 1 Horno para pintar vehículos.

## **PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO**

### **Descripción de Puesto**

#### **Funciones:**

#### **Gerente Administrativo:**

- Dirige y administra la organización.
- Representa legalmente a la organización.
- Toma decisión con respecto a cualquier inversión que vaya a realizar la empresa.

### **Gerente Técnico:**

- Encargado de solucionar problemas técnicos en toda el área automotriz y de autorizar o no cuando un trabajo se realiza o no por garantía ya sea de repuesto o por falla de origen.
- Solicita información técnica y valores de medición a la fábrica que es de procedencia Checa.

### **Coordinadora de Talleres**

- Es una mujer la cuál administra o dirige todas las cuentas de factura cuando deben ser facturadas a crédito a los diferentes tipos de clientes.

### **Bodeguero**

- Transporta el repuesto desde la bodega hasta la ventanilla de venta de repuesto. Recibe los repuestos que adquiere la organización.
- Se encarga de la organización de la bodega de repuesto y suministrar herramientas especiales a los técnicos. También se dedica a ingresar las órdenes de trabajo, cerrar y valorizar las mismas.

### **Asesores de Servicios**

- Son los encargados de receptor los vehículos a los clientes y darles un asesoramiento de los requerimientos mecánico de los vehículos, ellos deben de mantener informados a los clientes del estado de trabajo de sus vehículos y de cuál sería el costo del arreglo antes de comenzar a realizar el trabajo.

### **Jefe de mecánicos**

- Encargado de distribuir el trabajo a todo el grupo de mecánicos y asignarlo según cada sección.
- Lleva un control del proceso de trabajo de cada vehículo que se está trabajando y realiza el control de calidad para asegurar que cada trabajo solicitado por el cliente sea realizado.

### **Mecánicos**

- Tiene la responsabilidad de chequear, diagnosticar, reparar el vehículo y de todos los vehículos que ingresan al taller salgan funcionando correctamente.

### **Comprador de repuestos**

- Es el encargado de comprar los diferentes repuestos y suministros que el departamento técnico lo solicite.
- Entrega de facturas a Compañías de Seguro.

### **Skoda Auto**

En los talleres Eurovehículos S. A. se brindan los siguientes servicios que a continuación se detallan.

- Venta de vehículos Skoda nuevo y usado.
- Chequeo PDI para los vehículos nuevos (pre chequeo antes de la venta)
- Mantenimiento Preventivo para todos los vehículos Skoda.
- Reparación de motores, frenos, sistema eléctrico del vehículo Skoda
- Reparación del aire acondicionado del vehículo.
- Reparación y pintada de partes del vehículo en caso de siniestro
- Servicio de garantía por 2 años o 30.000 Km, a los vehículos nuevos.
- Auxilio mecánico dentro de la ciudad.

## PLAN DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Elaborar manuales de procedimiento y funciones, para el Talento Humano de Talleres Eurovehículos	Manual de procedimientos Manual de funciones	Personal Administrativo Personal Técnico 25 Manuales de procedimientos y funciones 4 resmas de papel	\$ 1.000,00
Capacitar al Talento Humano, con los requerimientos que los manuales de procedimientos y funciones demandan	Realizar cursos de capacitación, mostrando los beneficios que estos traerían.	Personal Administrativo Personal Técnico 1 laptop 1 proyector	\$ 245,00
Analizar la situación actual del problema de la desatención y falta de confianza en los Talleres Eurovehículos.	Capacitación al personal de Eurovehículos, sobre atención al cliente (Customer Service)	1 Jefe Administrativo 1 Jefe de Talleres 20 Mecánicos 1 Coordinadora de Talleres 2 Recepcionistas Cursos: Relaciones Humanas, Atención y Servicio al Cliente 1 Laptop 1 Proyector 25 Manuales de Atención al Cliente 25 CD's	\$ 1.500,00
Diagnosticar el comportamiento organizacional humano del taller y la empresa en general	Evaluación general al personal Administrativo y Técnico de Eurovehículos, por parte de RR.HH.	1 Jefe Administrativo 1 Jefe de Talleres 20 Mecánicos 1 Coordinadora de Talleres 2 Recepcionistas 2 Resmas de papel 2 juegos de lápices	\$ 400,00

**Cuadro 19**

**Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham**

**López Carguacundo Azucena de los Ángeles**

**Son: Tres mil ciento cuarenta y cinco con 00/100 dólares**

## PLAN DE MANTENIMIENTOS

MANTENIMIENTO VEHICULAR SKODA												
DESCRIPCION MANO DE OBRA EN KM			10000	20000	30000	40000	50000	60000	70000	80000	90000	100000
<b>CONTROL DEL SISTEMA DEL MOTOR</b>												
Cambio de aceite y filtro de motor			R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Cambio de filtro de combustible a gasolina				R		R		R		R		R
Limpeza o cambio de filtro de aire			M	R	M	R	M	R	M	R	M	R
Afinamiento motor			M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Diagnostico electrónico VAS			I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Cambio de banda nervada y tensor			I	I	I	I	R	I	I	I	I	R
Cambio de banda de distribución a gasolina								I			R	
Cambio de banda de distribución a Diesel								I			R	
Limpeza o cambio de bujías y calibración			M	M	R	M	M	R	M	M	R	M
Limpeza de inyectores a gasolina				M		M		M		M		M
Comprobación inyectores diesel					M			M			M	
Limpeza del cuerpo de mariposa			M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Cambio de filtro diesel			R	R	R	R	R	R	R	R	R	R

**Cuadro 20**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

<b>MANTENIMIENTO EN GENERAL</b>										
Control sistema de aire acondicionado	I	I	I	I	I	M	I	I	I	I
Control eléctrico del vehículo	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Revisión de niveles , fugas de refrigerante	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Cambio de aceite de caja mecánica	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R
Cambio de aceite de caja automática		I		I		R		I		I
Cambio de líquido de frenos			R			R			R	
Cambio de líquido refrigerante			R			R			R	
Alineación y balanceo		M		M		M		M		M
Limpieza o cambio de filtro de polen	M	M	R	M	M	R	M	M	R	M
Revisión, ajuste sistema de frenos	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Verificar guardapolvos de ejes y dirección	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Control de presión de neumáticos y desgaste	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Revisión sistema de escape estanqueidad	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Control de tren de rodaje delantero y posterior	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
sistema eléctrico/luces/carga alternador	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

**Cuadro 20**

**Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham**

**López Carguacundo Azucena de los Ángeles**

**R = Reemplazo I = Inspección M = Mantenimiento**

## DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

- Se elaborarán manuales de funciones y procedimientos, los cuales serán distribuidos a todo el personal administrativo y técnico de Talleres Eurovehículos.
  
- Se capacitará a todo el personal de Talleres Eurovehículos, sobre el correcto uso de los manuales de funciones y procedimientos, los cuales serán de apoyo y beneficios para el personal de talleres.
  
- Para analizar la desatención y falta de confianza de los clientes que existe en Talleres Eurovehículos, se capacitara y entrenara al personal, con cursos sobre atención al cliente.
  
- Para el mejoramiento en la atención al cliente, se realizaran semanalmente encuestas, que serán analizadas por la Gerencia, la cual evaluara y tomara decisiones para realizar los correctivos necesarios.

## EVALUACIÓN

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si

el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

## **Objetivos**

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado. En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

## **Importancia de la Evaluación**

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están

desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

### **Impacto de la Metodología Six Sigma para el mejoramiento de los procesos en los servicios que brinda el Taller de Eurovehículos**

El escenario donde se realiza el presente estudio es en el departamento de Reparación y Mantenimiento del concesionario de vehículos livianos Eurovehículos; por tal motivo, se hace una breve descripción de dicho proceso. La falta de control en las etapas iniciales del proceso de reparación hace que los correctivos aplicados en la parte final de dicho proceso lleven a los vehículos a trabajos que prolongan el tiempo pactado para ser entregados, lo cual es la causa más tangible de inconformidad de sus clientes. En el desarrollo del estudio, específicamente en la etapa de definición, se describe cual es el problema a ser solucionado, las causas que lo generaron y las variables involucradas usando herramientas tales como VOC y el mapeo del proceso. Finalmente, se plantean las acciones correctivas en los puntos críticos del proceso de Mantenimiento y Reparación de vehículos previamente identificados mediante un análisis, usando herramientas estadísticas.

El proyecto que se presenta se desarrolló en la división de talleres del concesionario de vehículos Eurovehículos en la ciudad de Guayaquil.

Los principales clientes de este tipo de taller de un concesionario generalmente son las aseguradoras que necesitan reparar los daños producidos en un siniestro ocurrido a un vehículo asegurado. El 95 % de los trabajos a realizar en un taller de este tipo provienen de las aseguradoras, mientras que el 5% son clientes particulares. Por lo tanto es necesario identificar qué características del servicio están valorando las aseguradoras y qué no. Se necesita que la satisfacción con el servicio prestado aumente con el objetivo de incrementar las relaciones comerciales con el taller. Típicamente una metodología usada en el

mejoramiento continuo de la calidad con respecto a la reducción de desperdicios, reducción de tiempos, e incremento de la satisfacción del cliente es **Seis Sigma**.

Por tal motivo, se propone el uso de la misma como la mejor opción en el entorno de la calidad para definir la situación actual y la deseada, medir las variables involucradas y analizar los resultados obtenidos, a fin de determinar las causas potenciales que generan la insatisfacción del cliente.

**1.1. Descripción General del Proceso** El proceso de reparación y mantenimiento de vehículos consta de cuatro etapas de evolución y una de control final. Estas etapas de evolución son: Enderezada, Pintura, Mecánica, otros y finalmente Control Final.

**1.2. Objetivo General** El objetivo principal del taller según sus directivos es incrementar las relaciones comerciales con las compañías de seguros, pero no se tenía idea de qué hacer exactamente para que esto suceda.

**1.3. Introducción a Seis Sigma** Seis Sigma representa una métrica, una filosofía de trabajo y una meta. Como métrica, Seis Sigma representa una manera de medir el desempeño de un proceso en cuanto a su nivel de productos o servicios fuera de especificación.

Como filosofía de trabajo, Seis Sigma significa mejoramiento continuo de procesos y productos apoyado en la aplicación de dicha metodología, la cual incluye principalmente el uso de herramientas estadísticas. Como meta, porque estadísticamente producir con tan alta calidad que no hay espacio para servicios o productos defectuosos.

**1.3.1. Desarrollo de la Metodología.** En el esquema de seis Sigma se usa un proceso de cinco pasos para atacar los problemas, este proceso es representado por las siglas DMAIC por su significado en inglés. Estos pasos son: Definición, Medición, Análisis, Mejoras y Control.

## Diagrama de Flujo de la Metodología Seis Sigma

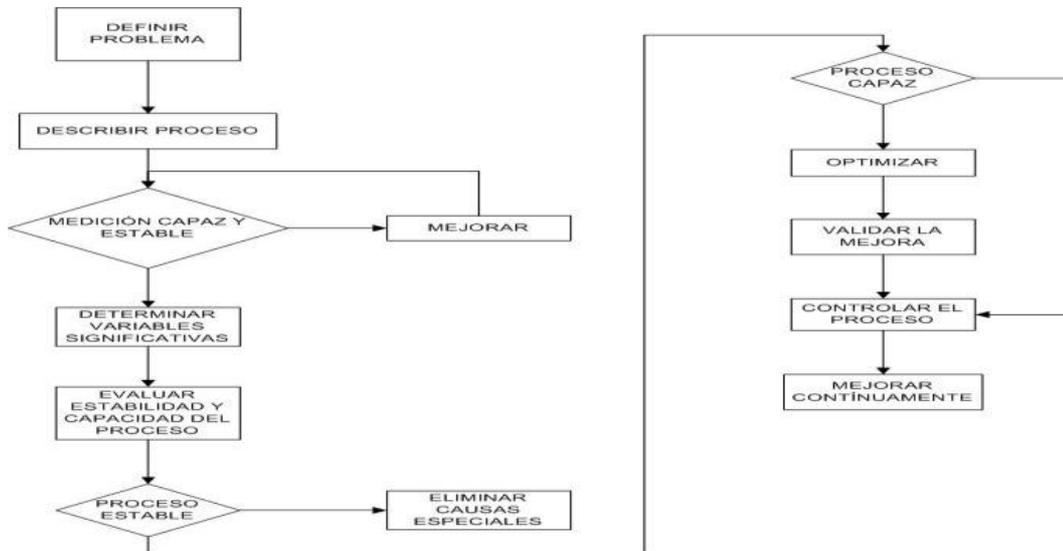


Gráfico 11.

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**Definición del Problema** El problema está relacionado con la insatisfacción de sus clientes por el servicio recibido en el taller. Es de vital importancia identificar y reconocer cuales son las principales necesidades a satisfacer de sus clientes, es decir que aspectos del servicio maximizan la satisfacción de los consumidores.

**2.1. Herramientas usadas para la definición del problema** Es importante conocer la situación actual de la empresa para la correcta definición del problema, para lo cual se utilizó la técnica de Voice of Customer (VOC).

**2.1.1 Voice of Customer (VOZ del Consumidor)** Es una de las herramientas más valiosas en el proceso de conocer al consumidor y sus preferencias a profundidad. Esta herramienta hace uso de encuestas y grupos preliminares incorporando herramientas estadísticas matemáticas. Se decidió incluir una gran cantidad de variables en la investigación pues se quiso despejar dudas o ciertas „sospechas“ tales como:

- ¿Podrían incrementarse las relaciones comerciales con el taller al aumentar el plazo crediticio?
- ¿Las aseguradoras prefieren un taller con mejor acceso y localización en la ciudad?
- ¿Envían mayor cantidad de vehículos las Compañías de seguros a talleres que cuenten con más tecnología?
- ¿Representará la inversión tecnológica en una inmediata satisfacción de las Aseguradoras, lo cual implicaría que aumente la producción?

Dentro de esta encuesta se incluyó un sinnúmero de variables para investigar y al final se incluyó una que intentaba estimar la satisfacción general en la cual se le pedía al entrevistado que considerando determinada escala, califique todo el servicio de una manera general, con el fin de conocer realmente qué características del servicio estaban valorando y cuáles no, para lo cual se usó un análisis estadístico denominado análisis de correlación.

**2.1.2 Análisis De Correlación.** El análisis de correlación es una herramienta estadística que mide, en la escala del (-1, 0,1), cuanto y de qué forma influyen los cambios de valor en una variable con respecto a otra. Es decir mientras más cercano es el valor de correlación a (-1) significa que actúan inversamente proporcional, es decir mientras la una crece la otra decrece. Un valor positivo cercano a (1) significa que las variables (en el caso de una encuesta se consideran cada pregunta o aspecto del servicio como una variable) están relacionadas directamente proporcionales es decir, si la una crece la otra también crece.

La importancia de este análisis radica en que estamos interesados en descubrir qué variables tienen una alta correlación con la satisfacción general, es decir sobre qué variables debemos trabajar para maximizarla. Las variables que maximizan la satisfacción con el servicio (están altamente correlacionadas con satisfacción general) son:

- Eficiencia en la Atención
- Tiempo de Entrega de Vehículo
- Atención telefónica
- Costo de Repuestos
- Servicio del Jefe de Taller.

Algunas dudas importantes que despejamos es que casi nada tiene que ver el plazo crediticio en el incremento de las relaciones comerciales, mal haría la empresa en incurrir en un costo financiero innecesariamente.

Tampoco hay que realizar grandes inversiones en tecnología ni equipos nuevos, pues a la aseguradora le interesa que el trabajo quede bien realizado y no que use el taller para hacerlo.

**3. Etapa de Medición** Para la Etapa de Medición, se necesita definir los procesos claves para el correcto desarrollo de la metodología, así como la descripción de cada uno, y sus elementos.

También se desarrollará un plan de medición, para recolectar la información vital para conocer el actual desempeño de los procesos y todas las partes que los conforman.

Teniendo en cuenta que los datos a recolectar deberán ser completamente confiables por lo que una evaluación del sistema de medición es necesaria.

**3.1. Descripción de los Procesos** Para comprender mejor el modelo estructural de la empresa, presentamos el “Flujo de Procesos” ó también llamado “Diagrama de Procesos” como ya lo mencionamos anteriormente, en el cual se detalla la secuencia de los procesos que intervienen y quiénes son los responsables de ejecutarlos.

Por motivo de nuestro estudio detallaremos el diagrama de proceso de “Mantenimiento y Reparación” Véase Gráfico 12

## FLUJO MACRO PROCESO, RECEPCIÓN, REPARACIÓN Y ENTREGA DE VEHÍCULO

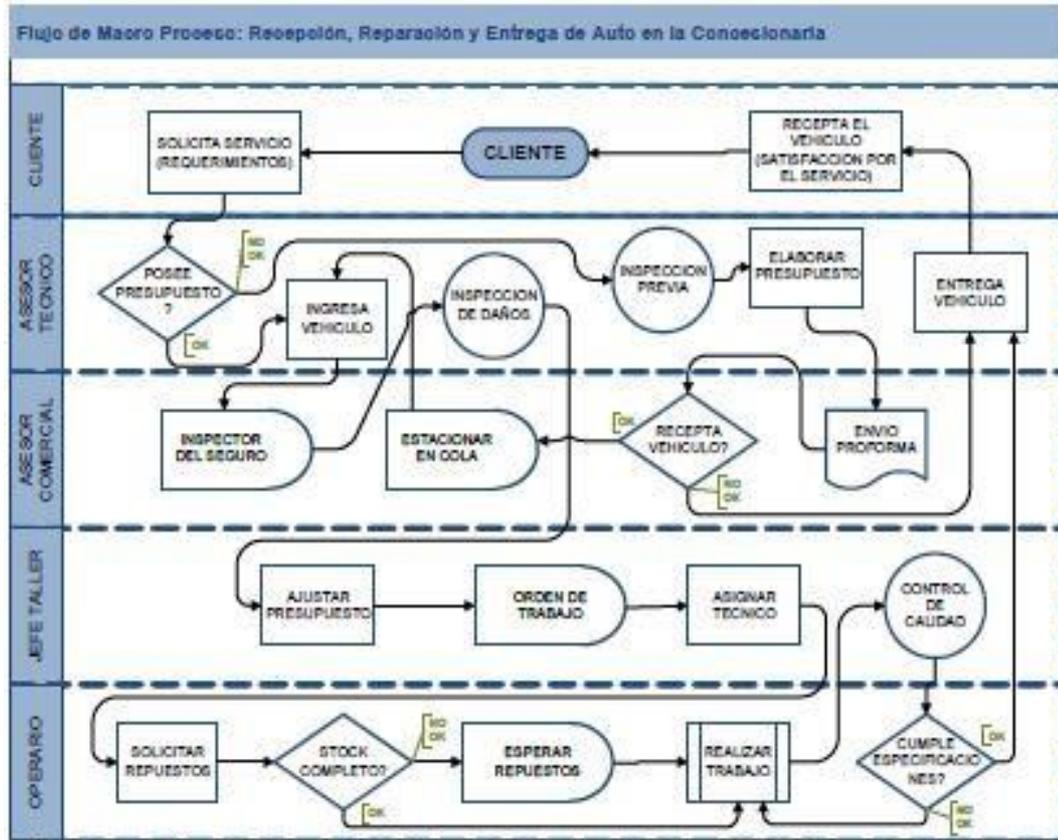


Grafico 12

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**3.2. Definición del Seguimiento y los Sistemas de Medición** La manera más adecuada de definir en un proceso, qué es lo que va a medir, ó que es necesario medir, para conocer la capacidad del mismo, es estableciendo indicadores, correctamente alineados con los objetivos.

### 3.3. Evaluación de los Sistemas de Medición

En la aplicación de la metodología Seis Sigma, es necesario contar con datos confiables que realmente nos permitan tomar decisiones de gran importancia.

En la evaluación de los sistemas de medición se determina su capacidad y estabilidad, mediante Gráficas de control, generalmente de medias y rangos.

## 4. Etapa de Análisis

### 4.1. Identificación de las Causas Raíces del Problema

El diagrama Ishikawa, se lo realizo tomando en consideración los resultados obtenidos en el estudio realizado en la voz del consumidor, detallado en capítulos anteriores, y con los criterios obtenidos mediante una lluvia de Ideas.

#### El Diagrama de Ishikawa

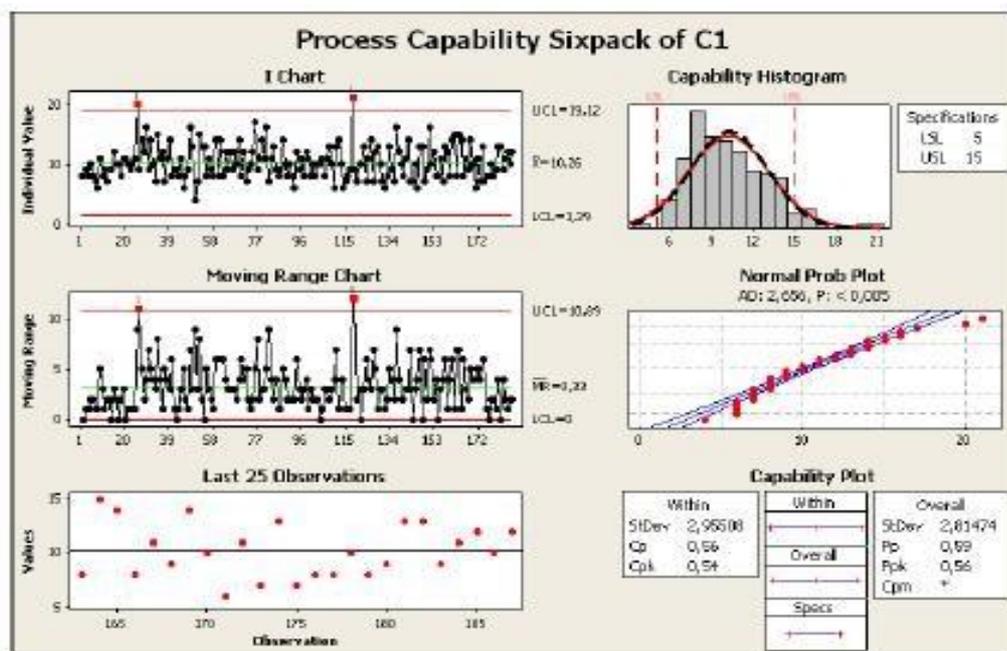


Gráfico 13

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

Gracias a este gráfico de capacidad, se puede deducir que el proceso es inestable y no es capaz ya que el coeficiente  $C_p = 0,56 < 1,33$ .

### 4.3 Calcular el Nivel Sigma Actual del Proceso

Para nuestro proceso de Mantenimiento y Reparación, el tiempo de retraso en días en la entrega de vehículos causa una disconformidad al cliente, por lo que se tomaron como defectos los autos que fueron entregados con un tiempo de retraso mayor a 2 días, de una muestra total

de 187 observaciones, se encontró que el número de casos defectuosos fue de 14. A continuación calculamos el DP (defectos por oportunidades totales): El nivel de sigma se determina observando la tabla normal estándar. El punto hasta el cual hay 0,074 de área acumulada es 1,44. Es decir el nivel sigma inicial es de 1,44. Lo importante al determinar el nivel sigma con el que se comienza es tener un punto de referencia para poder comparar contra el nivel sigma alcanzado después de la mejora.

## **5. Mejora (Reducción de Tiempos de ciclo)**

Es objetivo del presente análisis obtener una disminución del tiempo de ciclo, es decir una disminución de tiempo desde que ingresa el auto al taller hasta que se lo entrega a su propietario. Como se vio en el análisis VOC (Voz del Consumidor), el tiempo de trabajo afecta directa y proporcionalmente a la satisfacción (Calificación General) de las Aseguradoras.

**5.1 Metodología** Se resuelve usar la técnica de diseño de experimentos para estimar el efecto de ciertos factores sobre el Tiempo de ciclo (t). El tiempo de ciclo se puede desglosar de la manera siguiente:

1. Tiempo de presupuestación.
2. Tiempo de Aprobación (Aseguradoras).
3. Tiempo de Reparación. (Tiempo de Trabajo).
4. Tiempo de Espera de Repuestos.
5. Tiempo de Aprobación de alcances.
6. Tiempo Retrabajo (Defectos en Control de Calidad).
7. Tiempo de aprobación de salida. (Aseguradora).

Existen factores que claramente se salen de control como los que dependen completamente de la Aseguradora, como por ejemplo el tiempo de Aprobación, el cual depende de cuan ágil sea la visita y el reporte del inspector de la Compañía de seguros.

Sin la aprobación de la Compañía no se puede iniciar ningún trabajo.

Pero si hay algunos aspectos sobre los cuales se podría trabajar para disminuir el tiempo total de ciclo. Estos son los que conciernen al aspecto de alcances y retrabajo.

## **5.2 Descripción De Causas Raíces Relacionadas Al Tiempo De Ciclo**

### **5.2.1 El problema de los Alcances**

Los alcances generalmente se presentan en la etapa de desarmado y enderezada pues en su mayoría se deben a una falla en la presupuestación inicial, en pocas palabras son extensiones en el presupuesto.

Cabe recalcar que implican tiempo de aprobación. El paso obvio es disminuir los alcances para disminuir el tiempo desperdiciado en espera improductiva.

### **5.2.2 El Problema Del Re Trabajo**

El sistema de trabajo actual en el taller es de subcontratación de los servicios de enderezada y pintura. Los contratistas ganan por trabajo terminado. Este es un punto no negociable según la gerencia porque así lo han hecho durante mucho tiempo y en su opinión funciona.

Según nuestra perspectiva el problema radica en que al contratista le interesa realizar el mayor Número de trabajos por día sin importarles mucho lo que pase con otro contratista que maneja otro proceso, descuidando un poco el trabajo global.

En muchas ocasiones al terminar el proceso de enderezada (necesariamente se lo realiza antes de pintar), existían ciertas fallas que los encargados del proceso de pintura no le daban importancia, incurriendo así en un producto defectuoso al momento de la revisión final.

Había que realizar entonces una corrección al trabajo que significaba costos innecesarios y tiempo utilizado en corregir el defecto.

### **5.3 Diseño Del Experimento**

Tomando en cuenta los aspectos anteriores, la opinión de todo el equipo de investigación, personal comercial y técnico del taller, se decide investigar los siguientes factores que se creen van a influir directamente en el problema asociado al tiempo en los aspectos antes referidos.

#### **5.3.1 Factores A incluir en la investigación**

1. Número de presupuestadores.
2. Tipo de diluyente.
3. Control de calidad en cada etapa.
4. Tecnología Aplicada de Secado.

Estos factores antes mencionados los podemos manipular para el desarrollo del experimento.

##### **5.3.1.1 Número de presupuestadores:**

El taller trabaja con un sólo presupuestador. Se incorporará para el experimento uno más, que labora en otro taller de la empresa. Se usará o una hoja de evaluación más detallada.

Es decir este factor puede tomar dos niveles en el experimento, trabajar con un solo presupuestador (Nivel 1) o con dos (Nivel 2).

##### **5.3.1.2 Tipo de diluyente.**

Se consideran dos tipos de diluyentes. Diluyente secado rápido y secado lento. Se necesita tener evidencia estadística para el uso de uno u otro tipo de diluyente usado en el proceso de pintura.

Este factor puede tomar dos niveles, uso del diluyente de secado rápido (nivel 1), uso del diluyente de secado lento (nivel 2).

### **5.3.1.3 Control de calidad.**

Se entiende como aplicar o no el control de calidad por etapa a una inspección y evaluación al terminar una etapa antes de ingresar a la siguiente. Específicamente en este caso entendemos que al terminar el proceso de enderezado se realizará una inspección antes de ingresar al proceso de pintura. A su vez al terminar el proceso de pintura se realizará otra inspección antes de ingresar al proceso de mecánica y entrega de vehículo. Es decir este factor puede tomar dos niveles: control de calidad en entrega (nivel 1), y control de calidad por etapas (nivel 2)

### **5.3.1.4 Ruidos O variables exógenas**

Los factores de ruido son las causas que hacen que una característica funcional se desvíe de su objetivo. En otras palabras, se entiende por variables de ruido a ciertos factores que no podemos manipular y que influyen en la variabilidad del proceso. Muchos diseños buscan incluirlos en el análisis. En nuestro caso de interés debemos incluirlos ya que obviamente no los podemos manipular y necesitamos que “contribuyan” en cierto grado en la variabilidad de los resultados, y necesitamos estimar esta influencia o efecto. Podemos distinguir como ruido al efecto que tienen los tipos de contratistas en el proceso desde el punto de vista de mano de obra. Existen varios contratistas en el taller, que se ocupan del proceso de enderezado y pintura respectivamente. Para el presente experimento se han seleccionado 4, que los llamaremos (GRUPO A, GRUPO B). La robustez en este caso específico es la característica del proceso cuando este es insensible al efecto de factores exógenos. (Ruido). Típicamente para la realización de un experimento se seleccionan las combinaciones de los factores y se realizan varias repeticiones comúnmente denominadas réplicas. Las conclusiones obtenidas se realizan tomando en cuenta las medias de las réplicas. El Dr. Taguchi propone el uso de una transformación denominada Señal /Ruido para incorporar el efecto de la variación entre las réplicas y no solo el efecto de la media en un experimento. En este caso el tipo de transformación usado es “menor es mejor”. , que se usa en el caso que se

quiere minimizar el valor de la característica estudiada, donde  $n$  es el Número de réplicas en el experimento, y las  $t_i$  son los tiempos de ciclo de cada auto estudiado. El objetivo de todas las transformaciones planteadas por el Dr. Taguchi siempre es maximizarlas. Lo anterior se puede interpretar como minimizar la variación. )

#### **5.4 Experimentación.**

Para la fase de experimentación se monitoreó todo el proceso con 48 vehículos seleccionados aleatoriamente sin tomar en cuenta la compañía de Seguros, Tipo de siniestro, etc. Para la selección de las combinaciones de los factores en el experimento se usaran los arreglos ortogonales desarrollados por el Dr. Taguchi en su desarrollo sobre diseño experimental. Los arreglos ortogonales ayudan a diseñar un experimento considerando un número reducido de combinaciones incluyendo la mayor variabilidad del proceso. Uno de los arreglos ortogonales que el Dr. Taguchi plantea para un diseño de cuatro factores con dos niveles cada uno es el siguiente:

El uso de este arreglo representa una gran contribución en el diseño de experimentos pues se tienen que analizar solamente 8 combinaciones en el experimento versus las 16 posibles, incluyendo en estas ocho gran cantidad de la variación del proceso. Posteriormente se seleccionan para cada combinación seis vehículos sometidos al proceso bajo los niveles de los factores correspondientes a cada renglón de la matriz experimental, donde tres se han reparado con la mano de obra del Grupo A y los restantes con la mano de obra tipo B. Esto para incluir la variación de la mano de obra en el experimento, que se podría considerar como un factor externo o ruido y tratar de estimarla.

Los factores más significativos que minimizan el tiempo de ciclo son: “Número de presupuestadores” en su segundo nivel, esto es (Dos presupuestadores) y “C.Calidad” en su segundo nivel (esto es Control de

calidad en entrega). El resto de los factores estudiados pueden seleccionarse sus niveles más económicos, así: Tipo de diluyente **(Secado Lento) Nivel2.**

- Galón diluyente Secado Rápido (USD 17)
- Galón diluyente Secado Lento (USD 13,8).
- Tecnología de Secado. Secado Ambiental. Nivel 2
- Lámpara de Secado (245 USD).

### 5.6 Predicciones de Taguchi

Taguchi plantea que la característica a mejorar objetivo puede estimarse mediante sumas algebraicas de los promedios de los efectos de los factores significativos más la media general de todo el experimento, tenemos entonces:

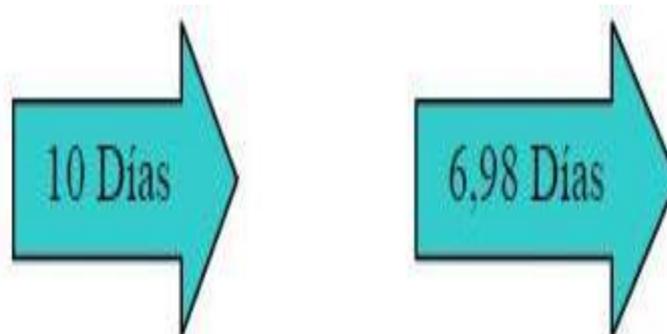
$$\text{Efecto Factor} = (\text{Promedio.bajo.lacondición.propuesta.del.factor} - \bar{Y})$$

Donde,  $\bar{Y}$  es el promedio general del experimento.

$$\hat{Y} = \bar{Y} + (\text{NúmeroPresup2} - \bar{y}) + (\text{C.CalidadNivel2} - \bar{y}) + (\text{T.DiluyenteNivel2} - \bar{y}) + (\text{SecadoNivel2} - \bar{y})$$

$$\hat{Y} = \text{NúmeroPresup2} + \text{C.CalidadNivel2} + \text{T.DiluyenteNivel2} + \text{SecadoNivel2} - 3\bar{y}$$

$$= 7,63 + 7,92 + 8,16 + 8,20 - 3(8,31) = 6,98 \text{ días.}$$



Promedio t. ciclo anterior Prom. T. ciclo Taguchi

## **6. Conclusiones Generales.**

Filtrando el experimento en aquellos casos bajo el efecto de los niveles de los factores seleccionados, se observó una reducción de los denominados alcances y retrabajos, lo cual contribuyó en la reducción del tiempo de ciclo y estabilizó el proceso. Se presentaron alcances pero en su mayoría no se debían a una mala presupuestación sino a cauchos y pequeñas partes que no era mucho problema incluirlas en el presupuesto y no implicaban tiempo extra.

Los retrabajos se redujeron significativamente además al instaurar el control de calidad en cada etapa. Lo cual significa que las causas especiales de variación se controlaron manipulando ciertos factores, es decir se controló el proceso. Esto se puede corroborar chequeando el gráfico 5.1 y 5.2 los cuales muestran que la variabilidad del experimento depende de los factores propuestos y comparativamente el error es muy pequeño.

### **6.1 Impacto Estimado De La Reducción Del Tiempo de Ciclo en El Nivel de Satisfacción General.**

Considerando el análisis de VOC y las encuestas se obtuvo un modelo de regresión que explica la satisfacción general en función de ciertas características del servicio, tenemos entonces:

Nota: (Se ha usado una escala del 1 al 10, donde uno representa desastroso o pésimo, mientras que 10, excelente).

Este modelo nos ayuda a visualizar que mientras más altas sean las calificaciones obtenidas en las variables dependientes, mayor será la satisfacción general de las aseguradoras. El proceso de mejora anteriormente descrito influyó en la variable tiempo de entrega, es decir si después de un tiempo se realiza otra vez una evaluación por

medio de una encuesta este promedio observado en esta variable debe crecer. Pero, ¿Qué debemos hacer para incrementar las calificaciones obtenidas en las otras variables para incrementar la satisfacción general?

## **6.2 Plan de Acción.**

En la tabla 6.1 se muestran en la primera fila las calificaciones obtenidas en las encuestas realizadas a las aseguradoras, en la siguiente fila se muestran las calificaciones promedio objetivo estimadas después de seguir el plan de acción siguiente:

**Mejorar la atención:** Mediante las entrevistas personalizadas con las aseguradoras, podemos traducir que mejorar la atención se traduce en: respuestas rápidas, seriedad en la negociación, atención personalizada, cuidar la relación cliente-aseguradora, efectividad con sus clientes.

**Atención telefónica:** Los ejecutivos de siniestros se desesperan cuando no los atienden telefónicamente o simplemente si las líneas están ocupadas. Prefieren enviar su producción a talleres donde los tengan al tanto de los acontecimientos o simplemente les sea más fácil comunicarse telefónicamente.

Se requiere adquirir una central telefónica independiente, puesto que existe una sola para el concesionario y el taller. Proporcionar a las asesoras comerciales capacitación en técnicas de servicio al cliente y atención telefónica. Es viable elevar esta calificación de 5,9 a 9.

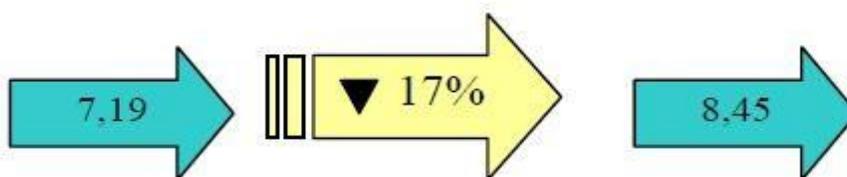
**Tiempos de Reparación:** Mediante el Diseño experimental usando las técnicas desarrolladas por el Dr. Taguchi se logró obtener evidencia formal de que al fijar ciertos niveles de ciertos factores se reduce el tiempo de ciclo de 10 días a 6,98 días, lo cual se traduce en una disminución del 43%. Definamos como un objetivo viable que la calificación en esta variable mejore solamente en un 22%, es decir pase de 7 a 8,5.

**Costo de Repuestos:** Este punto según la gerencia no es negociable. Los costos se mantendrán. Es decir que dentro del presente análisis se considera mantener la misma calificación en esta variable (7,29).

**Servicio Jefe de Taller:** En las encuestas realizadas existieron muchas quejas acerca del jefe de taller en el espacio de observaciones y en la calificación de esta variable, por lo que se propone un curso de atención al cliente y manejo de conflictos. Creemos que al mejorar la atención telefónica se descargará un poco al jefe de taller en el aspecto de atención a los clientes. Se quiere mejorar esta calificación de 6,62 hasta un 9.

### 6.3 Incremento de la Satisfacción e Impacto Económico.

Evaluando los nuevos valores de las variables en el modelo propuesto, se obtiene:



El hecho que la satisfacción de las aseguradoras aumente implicará que las relaciones comerciales con el taller aumenten, ya que alguien trabaja generalmente y en la mayoría de los casos con quien se siente más satisfecho. Si la satisfacción general se incrementaría en un 17 %, consideremos como una premisa aceptable en que la producción con el taller no se aumente en el mismo porcentaje, sino que lo haga en un 10 % como cota mínima. El taller recibe mensualmente alrededor de 180 autos. Asumamos que al incrementarse la satisfacción en un 17%, se incremente el número de autos enviados en un 10 %, que es algo lógico, esto significaría aproximadamente unos 240 autos adicionales al año.

Económicamente, ¿Cuánto representaría este incremento en el trabajo? Asumamos también una cota mínima de ganancia neta por reparación unos 300 USD para efectos de cálculo, se tendría entonces un ingreso

neto adicional anual de unos **\$ 70. 000,00 USD**. Cifra que consideramos como una cota mínima, pues siempre hay la tendencia a ir incrementando la producción con quien se va sintiendo más satisfecho.

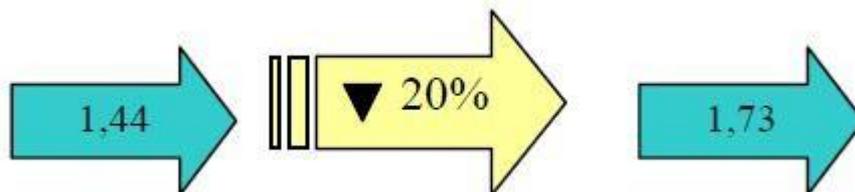
#### 6.4 Cálculo del Nivel Sigma

El objetivo en general de un proyecto seis sigma es minimizar los defectos, el gran objetivo es llegar a los seis sigma que se podría traducir como 3,4 defectos por millón de oportunidades. Es decir mientras más alto es el nivel sigma, mayor es la habilidad del proceso en cumplir las especificaciones u objetivos.

De los 48 vehículos estudiados en el experimento, 24 de ellos se trabajaron con dos presupuestadores, ninguno de ellos se entregó fuera del tiempo pactado. Para efectos del cálculo del nuevo nivel sigma asumamos que uno fue entregado con retraso, tenemos entonces:

$$DP = \frac{1}{24} = 0.042$$

Este número de defectos por oportunidades representa un nivel sigma de 1,73.



#### 7. Control

Entre las más importantes herramientas en el control estadístico de la calidad es el gráfico o carta de control, también llamada gráfica de Shewart, por ser este economista quien la investigó y la puso en práctica aproximadamente en el año 1920. Una de sus principales características es la capacidad de diferenciar las causas naturales de las externas de la variación de la calidad. Las gráficas de control son útiles para vigilar la

variación de un proceso en el tiempo, probar la efectividad de las acciones de mejora emprendidas y para estimar la capacidad de un proceso. Se está desarrollando un software que monitorea todos los tiempos de reparación y entrega y los indicadores propuestos para los procesos.

Si alguna observación o un conjunto de ellas no cumple con los criterios de estabilidad estadístico considerando los límites de control ya sea superior o inferior, esto indicaría que hay que revisar el proceso porque hay causas externas que están influyendo significativamente en el proceso.

### CUADROS DE REPARACIONES

REPARACION RAPIDA:			
	Capacidad Actual	Capacidad - Reingeniería	Incremental
Cambio de aceite	200	375	88%
Chequeos de Garantía	160	261	63%
Reparación de Frenos	100	185	85%
Alineación de Llantas	100	139	39%
Limpieza de Inyectores	100	155	55%
Chequeo Eléctrico	80	96	20%
<b>% INCREMENTAL EN INGRESOS</b>			<b>58%</b>

<b>REPARACION SIMPLE:</b>			
	<i>Capacidad Actual</i>	<i>Capacidad - Reingeniería</i>	<i>Incremental</i>
Cambio de grasa de ejes	80	127	59%
Cambio de empaque de cabezote	8	17	113%
Cambio de retenedor de la corona	2	5	150%
Limpieza del sistema de inyección	100	144	44%
Cambio de bomba de agua	2	3	50%
Cambio de termostato	8	17	113%
<b>% INCREMENTAL EN INGRESOS</b>			<b>55%</b>

<b>REPARACION COMPLEJA:</b>			
	<i>Capacidad Actual</i>	<i>Capacidad - Reingeniería</i>	<i>Incremental</i>
Reparación de Motor	6	6	0%
Reparación de Caja	1	1	0%
Reparación de suspensión	12	13	8%
Reparación de amortiguación	12	12	0%
<b>% INCREMENTAL EN INGRESOS</b>			<b>2%</b>

Cuadros 21

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

## VENTAS APLICANDO REINGENIERIA EN TALLERES

### INGRESOS REING

Enero	\$56.433,82	\$84.411,02
Febrero	\$63.449,08	\$94.904,12
Marzo	\$73.544,91	\$110.004,98
Abril	\$56.900,11	\$85.108,48
Mayo	\$53.205,45	\$79.582,18
Junio	\$98.568,80	\$147.434,52
Julio	\$75.100,60	\$112.331,91
Agosto	\$92.512,75	\$138.376,17
Septiembre	\$102.361,60	\$153.107,61
Octubre	\$68.711,02	\$102.774,68
Noviembre	\$68.455,08	\$102.391,85
Diciembre	\$78.607,30	\$117.577,06
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.328.004,58</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>\$110.667,05</b>
	<b>887850,52</b>	
	0,80952381	

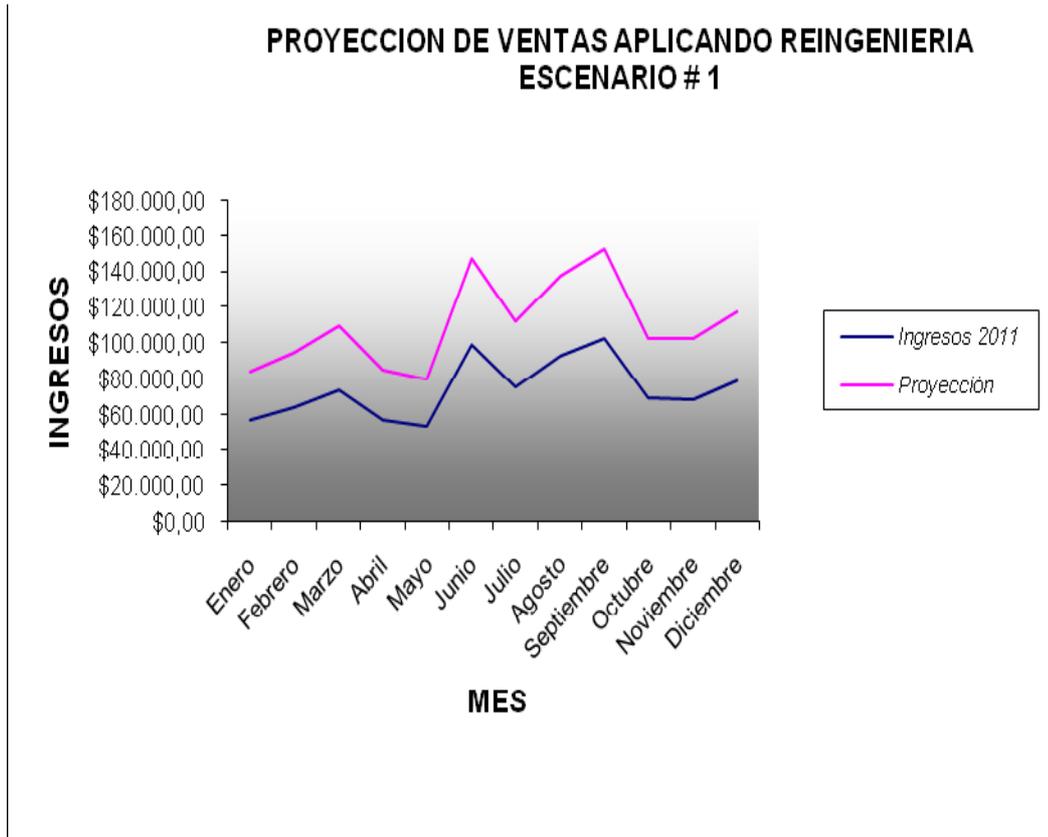
## PROYECCION DE VENTAS APLICANDO REINGENIERIA EN TALLERES

	Ingresos 2011	Proyección Optimista	Proyección Real
Enero	\$56.433,82	\$84.411,02	\$64.996,49
Febrero	\$63.449,08	\$94.904,12	\$73.076,17
Marzo	\$73.544,91	\$110.004,98	\$84.703,83
Abril	\$56.900,11	\$85.108,48	\$65.533,53
Mayo	\$53.205,45	\$79.582,18	\$61.278,28
Junio	\$98.568,80	\$147.434,52	\$113.524,58

Julio	\$75.100,60	\$112.331,91	\$86.495,57
Agosto	\$92.512,75	\$138.376,17	\$106.549,65
Septiembre	\$102.361,60	\$153.107,61	\$117.892,86
Octubre	\$68.711,02	\$102.774,68	\$79.136,50
Noviembre	\$68.455,08	\$102.391,85	\$78.841,73
Diciembre	\$78.607,30	\$117.577,06	\$90.534,34
	49,58%	77,00%	

### PRESUPUESTOS DE MANO DE OBRA

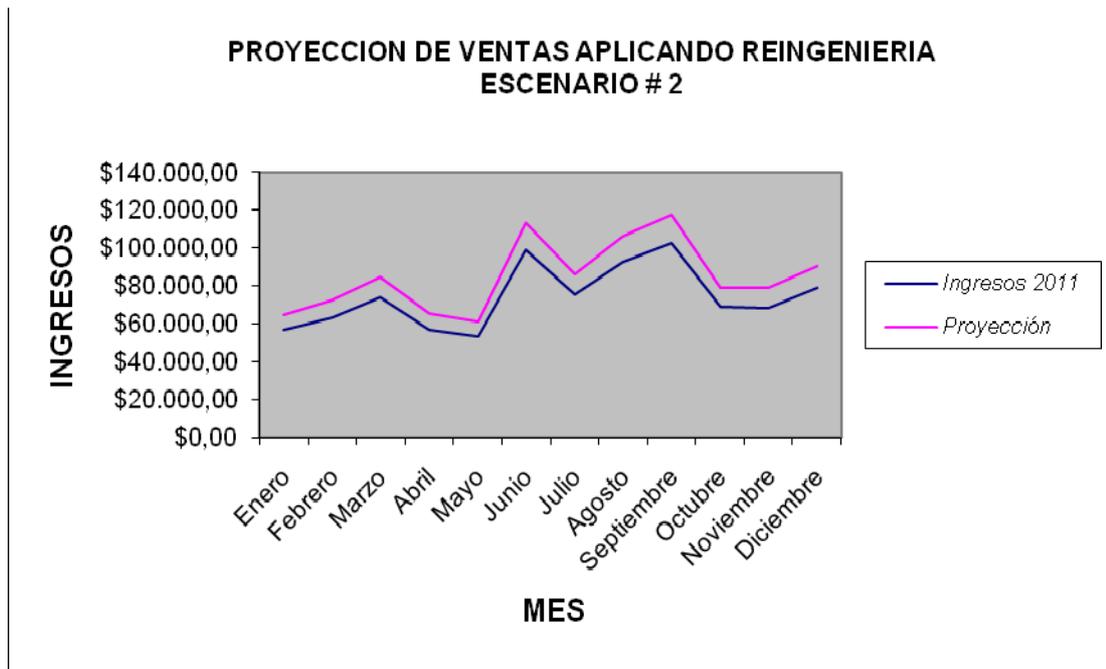
M/O REINGENIERIA	% REPRESENTATIVO	REP/REINGENIERIA	% REPRESENTATIVO	INS. REINGENIERIA	% REPRESENTATIVO	TRAB. EXT. REINGENIERIA	% REPRESENTATIVO
\$10.934,55	12,95	\$45.968,23	54,46	\$6.773,72	8,02	\$20.734,54	24,56
\$38.256,99	40,31	\$43.248,80	45,57	\$7.470,07	7,87	\$29.905,28	31,51
\$24.736,75	22,49	\$54.985,33	49,98	\$6.333,21	5,76	\$10.429,45	9,48
\$24.736,75	29,06	\$50.340,72	59,15	\$5.828,88	6,85	\$5.105,27	6,00
\$31.129,79	39,12	\$34.102,99	42,85	\$4.925,74	6,19	\$8.356,75	10,50
\$44.184,47	29,97	\$68.900,97	46,73	\$13.764,23	9,34	\$20.047,11	13,60
\$16.578,11	14,76	\$68.744,35	61,20	\$9.277,21	8,26	\$17.554,24	15,63
\$44.201,40	31,94	\$64.033,58	46,28	\$9.348,78	6,76	\$20.431,93	14,77
\$41.915,11	27,38	\$74.091,17	48,39	\$13.648,68	8,91	\$23.452,64	15,32
\$21.009,37	20,44	\$54.815,87	53,34	\$11.333,45	11,03	\$15.436,73	15,02
\$17.295,45	16,89	\$58.667,67	57,30	\$16.877,52	16,48	\$9.371,98	9,15
\$27.582,89	23,46	\$50.474,78	42,93	\$23.043,97	19,60	\$16.833,95	14,32
<b>\$342.561,64</b>	<b>25,80</b>	<b>\$668.374,45</b>	<b>50,33</b>	<b>\$128.625,45</b>	<b>9,69</b>	<b>\$197.659,87</b>	<b>14,88</b>



**Grafico 14**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles



**Grafico 15**

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

## Presupuesto Total del Proyecto

Propuestas	Costo Total
Costo de Estrategias para los Manuales de Procedimientos y Funciones	\$ 500,00
Costo del Sistema de Control de Gestión y Customer Service	\$ 35.000,00
Costo de la Inducción del Sistema	\$ 500,00
Costo de la Implementación del Sistema	\$ 1.350,00
Costo de Reingeniería de Procesos	\$ 2.438,00
<b>Total</b>	<b>\$ 39.788,00</b>

Cuadro 22

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

### Indicadores de desempeño de Gestión

Son de vital importancia, en ellos se incluyen los indicadores numéricos; los métodos de elaboración y análisis de instrumentos, como las formas de evaluación, las reuniones, la presentación y consolidación de datos.

También se incluye en el concepto de métodos, instrumentos y herramientas todo en un circuito que lleva desde el diseño de los instrumentos hasta su vinculación al proceso de aprendizaje en la organización. Los instrumentos, los métodos y los procedimientos son indicativos de que tan desarrolladas son las formas de gestión. Aunque podría pensarse que el encadenamiento causal se da entre la gestión y las herramientas y que en esta mediada los alcances de estas últimas dependen de los alcances de la gestión, no es menos cierto que una vez desarrolladas, las herramientas influyen grandemente en la gestión. En el conjunto de los instrumentos de gestión, uno de los más importantes son los indicadores numéricos por que permiten sustituir las apreciaciones subjetivas de los administradores por medidas objetivas del desempeño de los procesos.

Estas medidas sirven a su vez de fundamento para apreciar la evolución de las variables a través de periodos relativamente largos, para evaluar la capacidad de mejoramiento de los procesos y para hacer comparaciones con los resultados de otras empresas tomadas como referencia.

**Indicadores de desempeño de Gestión para:**

**Mecánicos (Personal de Talleres)**

Efectividad en Servicio Técnico Actual	
Indicador (%)= $\frac{\text{Vehículos en Mantenimiento durante el mes (Unidades)}}{\text{Cotización por Servicio Técnico durante el mes (Unidades)}}$	
Indicador (%)= $\frac{65}{40}$	
<b>Indicador (%)=</b>	<b>61,54%</b>

Cuadro 23

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham  
López Carguacundo Azucena de los Ángeles

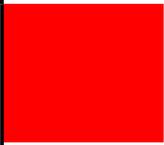
Efectividad en Servicio Técnico aplicando el nuevo Manual de Procedimientos y Funciones	
Indicador (%)= $\frac{\text{Vehículos en Mantenimiento durante el mes (Unidades)}}{\text{Cotización por Servicio Técnico durante el mes (Unidades)}}$	
Indicador (%)= $\frac{65}{63}$	
<b>Indicador (%)=</b>	<b>96,92%</b>

Cuadro 24

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham  
López Carguacundo Azucena de los Ángeles

## Aseguradoras (Clientes)

### Niveles de los Indicadores de Gestión

COLOR	INTERVALO DE VALORES	SIGNIFICADO
	0% - 79%	Indicador en nivel crítico
	80% - 99%	Indicador en nivel aceptable
	100%	Indicador en nivel sobresaliente

Cuadro 25

Fuente: Tapia Alvear Ángel Abraham

López Carguacundo Azucena de los Ángeles

### Como afectaría a las Aseguradoras (Clientes) el nuevo Manual de Procedimientos y Funciones del Taller?

Afecta como un elemento esencial en la búsqueda de excelencia, valor, competitividad y rentabilidad. Una de las mejores oportunidades actuales, para disminuir el desperdicio operativo en talleres e incrementar la satisfacción del cliente y la calidad de la vida laboral radica en mejorar continuamente los procesos de Eurovehículos.

El mejoramiento de los procesos administrativos permitirán que Eurovehículos desarrolle una metodología sistemática con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología se centraría en eliminar el desperdicio operativo y la burocracia, ofrece además, su sistema que le ayudara a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo asegurara que

sus clientes internos y externos reciban productos, servicios sorprendentemente muy buenos. El objetivo principal del Manual de Procedimientos y Funciones, consiste en garantizar que Eurovehículos tenga procesos que:

Eliminen errores

Minimicen las demoras en Servicio Técnico (Mantenimientos de vehículos)

- ✓ Maximizar el uso de sus activos
- ✓ Promover el entendimiento
- ✓ Sean fáciles de emplear
- ✓ Sean amistosos con los clientes
- ✓ Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- ✓ Proporcionar a Eurovehículos una ventaja competitiva
- ✓ Reducir el exceso de personal

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. BERGER Gastón, *Carácter y Personalidad* Editorial: Paidós Ibérica, 2005. Biblioteca Del Hombre Contemporane (p. 45).
2. CHASE JP Morgan, *Administración de la Producción*, McGraw Hill/interamericana, S.A.U. (05/01/2005), Idiomas: Español, ISBN: 9701044681 ISBN-13: 9789701044681, (p. 10).
3. GALICIA Fernando Arias, *Administración de Recursos Humanos*, Tipo de Producto: Libro, Editorial: McGraw-Hill (Año: 2007, 8ª edición), ISBN: 9701061047 Idioma: Español, Estado: Nuevo (p. 15).

4. GALLOWAY Dianne, Mejora Continua en los Procesos Colección: aula, Editorial: Gestión España, Estado: Nuevo, ISBN: 8480887338, ISBN 13: 9788480887335 (p.30).
5. MILES Matthew B., Aprendizaje del Trabajo en grupo, Editorial: Sage Pubn (02/2009) (p. 27).
6. PALAGUACHI Freddy, Tesis Escrita Ingeniería Industrial 2007 (Cap. I, II, IV).
7. PASCUAL Jorge Antonio, Organización Basada en Procesos. 2ª Edición, RaMa, Librería y Editorial Microinformática 2ª ed., 1ª imp. (12/2007), Idiomas: Español, ISBN: 8478976604 ISBN-13: 9788478976607, Maca zaga (p. 32).
8. RAUDSEPP Eugene, Ideas para el Administrador como crearlas, como administrar personal, Editor México Diana 2008, Consejo Norteamericano de Investigación (p. 42).
9. SENLLE Andrés, Calidad de los Servicios ISBN: 8480880066 (Ediciones Gestión 2000, S.A.) 2007 (p. 25).
10. STORNER, Administración Industrial, Lengua: Español, ISBN: 9788415019343, N° Edición: 1ª, Año de edición: 2010, (p. 50).

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. AMAYA CORREA Jailer, Manuales de Normas y Procedimientos, Departamento de Publicaciones, Cámara de Comercio de Bogotá, Septiembre 2006, en los Anexos 1 y 2 (p. 10 y 32).
2. BUTTERIS Margaret, según el artículo de la Revista, Venezuela competitiva Reinventando Recursos Humanos, 01/2007: (p. 69).

3. CHIAVENATO Idalberto, Edición: 1era, Administración de Recursos Humanos, Referéndum en la Universidad de La Plata, Buenos Aires, Argentina, 10/2005: (p.173).
4. FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín, Publicación dada en México, Agosto 2008 " MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: GUÌA PARA SU ELABORACIÓN", (p. 32).
5. GÓMEZ Giovanni E. AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, II Edición, Charla dada en Cali, Colombia 12 / 2008, (p. 29)
6. ROMERO CASANOVA José Antonio, Seminario dictado de su obra Gerencia Estratégica, I Edición en la Universidad Rafael Beloso Chacín - Maracaibo- Venezuela, 07/2005, (p. 54).
7. SCHARNHORST German Battleship, Funciones del Negocio, Edición, 1ª ed. Publicación, Barcelona, Editorial Ahr, 11/ 2008: (p. 87).

# **A N E X O S**

**ANEXO No. 1**  
**Formularios de Encuesta**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LOS MANTENIMIENTOS REALIZADOS EN  
LOS TALLERES EUROVEHICULOS S. A.**

**CURSO:** \_\_\_\_\_ **LUGAR:** \_\_\_\_\_

**SUJETO O INSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**OBSERVADOR(A):** \_\_\_\_\_ **DURACIÓN:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener índices estadísticos de los mantenimientos realizados en los Talleres EUROVEHICULOS S. A., para medir el grado de demora en cada mantenimiento.

**ASPECTOS**

1.- ¿Se entrega a tiempo las órdenes de trabajo manuales, a la sección Bodega, para que sean ingresadas al sistema?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

2.- ¿Las órdenes de trabajo son claras, en el detalle de trabajos solicitado por los clientes?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

3.- ¿Son asignadas a tiempo, las ordenes de trabajo a los técnicos?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

4.- ¿Está de acuerdo que la sección de Bodega, asigne los trabajos a los técnicos?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces;

Explique: \_\_\_\_\_

5.- ¿Todos los Técnicos, tienen la misma cantidad de trabajo por día?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

6.- ¿Los Técnicos cuentan con las herramientas necesarias, para realizar un trabajo optimo?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

7.- ¿Los Técnicos entregan a tiempo a los Asesores, los presupuestos de trabajo, para aprobación del cliente?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

8.- ¿Los Asesores, comunican inmediatamente al cliente el valor del presupuesto, entregado por el Técnico?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

9.- ¿Son entregados a tiempo los repuestos solicitados por el Técnico?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

9.- ¿Los Asesores, cumplen con los clientes, en la fecha de entrega de sus vehículos?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

10.- ¿Está de acuerdo que el Técnico, realice una prueba de campo junto con el Jefe de Mecánicos?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

\_\_\_\_\_

11.- ¿Se realiza con criterio, el control de calidad respectivo?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

---

12.- ¿Los clientes se retiran satisfechos por el trabajo realizado en sus vehículos?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

---

13.- ¿Los Técnicos, terminada la jornada laboral, dejan limpio su área de trabajo?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

---

14.- ¿Los Técnicos, mantienen cursos de nivelación referente a la marca?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

---

15.- ¿Son puntuales el personal de Talleres Eurovehículos, al ingresar a cada una de sus puestos de trabajo?

(SI)  (NO)  (A veces)  Si escoge la opción A veces; Explique:

---

## ENTREVISTA

FECHA: \_\_\_\_\_ N°: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ TITULO PROFESIONAL: \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Comprobar la eficiencia de los empleados de los Talleres EUROVEHÍCULOS S. A., para obtener criterios de evaluación.

## CUESTIONARIO

1. ¿Dentro del personal de técnicos de Talleres EUROVEHÍCULOS S. A., existen instructores con preparación técnica en la marca Skoda?
2. ¿Cuáles son las ventajas de contar con instructores que conozcan de la marca Skoda?
3. ¿Qué atributos distinguen al personal de Talleres Eurovehículos, la experiencia, la dedicación, la lealtad, el profesionalismo?
4. ¿Considera que los instructores de Talleres Eurovehículos, por su vasta experiencia en la marca, son más leales que el resto del personal?
5. ¿Considera que un técnico sin experiencia no tiene un buen desempeño en las tareas encomendadas?

- 6. ¿Qué características deben tener los postulantes a Jefes de Mecánicos, para optar por una vacante?**
- 7. ¿Considera que el personal a su cargo se encuentra capacitado para resolver cualquier problema en el área Administrativa o Técnica?**
- 8. ¿Considera que su personal cuenta con la capacidad de adquirir nuevas habilidades, honestidad, disciplina, prudencia, y trabajo en equipo?**
- 9. ¿Los cursos dictados a sus Técnicos, con qué frecuencia se los realizan?**
- 10. ¿Cuál es su criterio del personal que tiene a su cargo?**
- 11. ¿Está conforme con la entrevista, desea expresar algo adicional?**



## ENCUESTA

El Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, que se encuentra ubicado en Víctor Manuel Rendón 236 y Pedro Carbo, 1er Piso, la carrera de Tecnología de Administración de Empresas, ha visto la necesidad de aplicar una encuesta a los directivos de Eurovehículos, dicha encuesta será realizada por los estudiantes egresados: Azucena López, Ángel Tapia, para que nos permita conocer el conjunto de opiniones y visiones sobre los principales aspectos y procesos administrativos y operacionales. Con ello podremos sugerir algunas iniciativas orientadas a seguir mejorando el funcionamiento de Eurovehículos.

**Objetivo:** Identificar si Eurovehículos utiliza de manera eficiente las herramientas administrativas y operativas, en el proceso de reingeniería al departamento de talleres de la empresa que brinda a sus clientes.

## **INSTRUCCIONES DE LA ENCUESTA**

- 1. Escriba sus respuestas en letra de imprenta**
- 2. Utilice bolígrafo de color negro**
- 3. Esta encuesta tendrá una duración de 10 minutos por encuestado**
- 4. Si el encuestado no contesta la pregunta, pase a la siguiente**
- 5. La encuesta es absolutamente anónima y personal**
- 6. Coloque una "X" en la respuesta seleccionada por el encuestado**
- 7. La participación de la encuesta es voluntaria**
- 8. En las respuestas no debe haber manchones o tachones**
- 9. El llenado de la encuesta solo lo puede realizar el encuestador, para evitar errores**
- 10. La encuesta está dirigida a los directivos del CEFTI**
- 11. Lea con cuidado cada pregunta**
- 12. Marque solo una respuesta**

## CUESTIONARIO

ASPECTO	SI	NO	ESCASO CONOCIMIENTO
1. ¿Sabe la procedencia de la marca Skoda?			
2. ¿Los vehículos Skoda, son económicos en su mantenimiento?			
3. ¿Los Talleres Eurovehículos, cuentan con Técnicos especializados?			
4. ¿Sabe que Skoda pertenece al grupo VW?			
5. ¿Sabía que Skoda, tiene tecnología Audi?			
6. ¿Le gustaría tener un vehículo Skoda?			
7. ¿Sabía que los vehículos Skoda, también tiene motores a diesel?			
8. ¿Sabía que Talleres Eurovehículos, no tienen concesionarias adicionales dentro de Guayaquil?			
9. ¿Usted sabe, que talleres Eurovehículos cuenta con tecnología de punta para realizar diagnósticos electrónicos?			
10. ¿Usted cree que Skoda respalda a sus clientes en temas de garantía?			

## **AGRADECIMIENTO**

El Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, agradece a las personas que de manera sabia e incondicional se dieron el tiempo a responder la encuesta que se ha realizado. Para la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Empresas, por medio de nuestra tesis **“Incidencia de la elaboración de un manual de procedimientos y funciones, en la reorganización del área de servicios de la división de talleres de Eurovehículos”**.

**Guayaquil, Marzo de 2011**

Tapia Alvear Ángel Abraham  
López Carguacundo Azucena de los Ángeles

**ANEXO No. 2**  
**Carta de Autorización**

Guayaquil, Enero 4 del 2011

**AUTORIZACIÓN**

Ing. Ricardo Gabriel Echeverría Ycaza, **GERENTE DE SERVICIOS DE TALLERES EUROVEHICULOS**, tiene bien autorizar:

Al Sr. Ángel Abraham Tapia Alvear y a la Sra. Azucena de los Ángeles López Carguacundo, para que puedan implementar su proyecto de tesis en Talleres Eurovehículos: "Incidencia de la Elaboración de un Manual de Procedimientos y Funciones, en la Reorganización del Área de Servicios de la División de Talleres Eurovehículos".

Particular que comunico a ustedes, para los fines pertinentes.

Atentamente,

**EUROVEHICULOS S.A  
TALLER SKODA  
GUAYAQUIL, ECUADOR**

.....  
FIRMA AUTORIZADA

**Ing. Ricardo Echeverría Ycaza**

**Gerente de Servicios TALLERES EUROVEHICULOS**



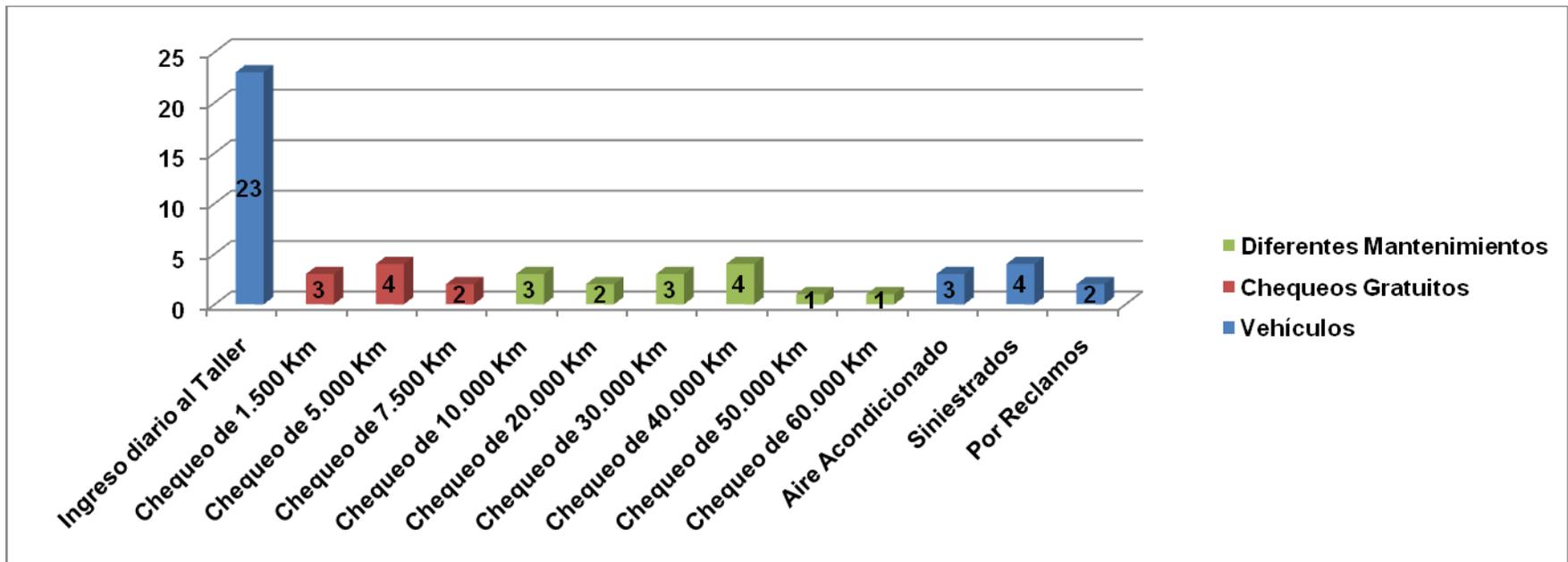
---

<b>Guayaquil:</b> Av. C.J. Arosemena Km. 2.5 Vía Daule	☎ +593 4 2220-660	☎ +593 4 2207-338
<b>Quito:</b> Autocentro "El Labrador" Ave. 10 de Agosto No 46-239 e Issac Albeniz	☎ 02 241 6043	☎ 02 241 6242
<b>Cuenca:</b> Ave. Gil Ramírez Dávalos 14-34 y Turuhuyaco	☎ 07 863 022	☎ 07 861 930
<b>Machala:</b> Ave. Paquisha, Km. 0.5 Vía Pasaje	☎ 07 298 4506	☎ 07 293 7434
<b>Manta:</b> Ave. 3ra. entre Calle 13 y 14	☎ 05 261 3922	
<b>Shibata:</b> Av. Mariano Anzures 10.07 y Manuelillo Suárez	☎ 06 264 0074	☎ 06 264 0670

**ANEXO No. 3**  
**Cuadro de Mantenimientos**

## CUADRO DE MANTENIMIENTO DE EUROVEHÍCULOS

	Ingreso diario al Taller	Chequeo de 1.500 Km	Chequeo de 5.000 Km	Chequeo de 7.500 Km	Chequeo de 10.000 Km	Chequeo de 20.000 Km	Chequeo de 30.000 Km	Chequeo de 40.000 Km	Chequeo de 50.000 Km	Chequeo de 60.000 Km	Aire Acondicionado	Siniestrados	Por Reclamos
<b>Vehículos</b>	<b>23</b>										<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Chequeos Gratuitos</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>									
<b>Diferentes Mantenimientos</b>					<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			



## **ANEXO No. 4**

# **Fotografías de Eurovehículos**



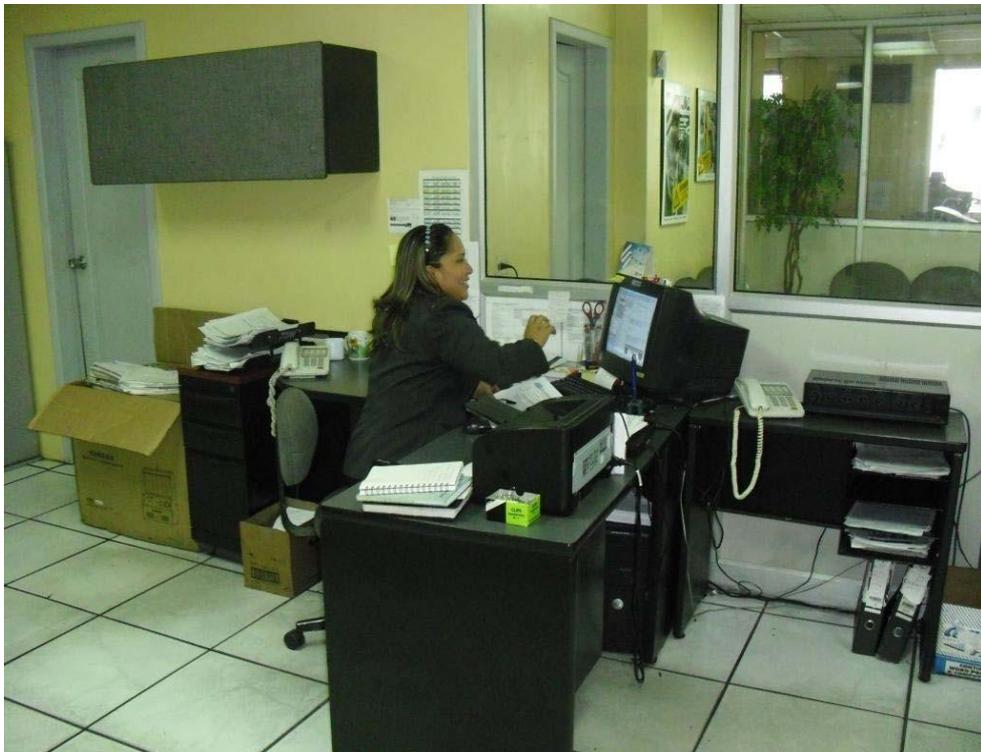
Vista Principal del Edificio



Entrada de Vehículos



**Recepción de Vehículos**



**Oficina de Asesores de Servicios**



**Oficina de Caja y Facturación**



**Gerencia de Servicios**



**Sección Bodegas de Repuestos**

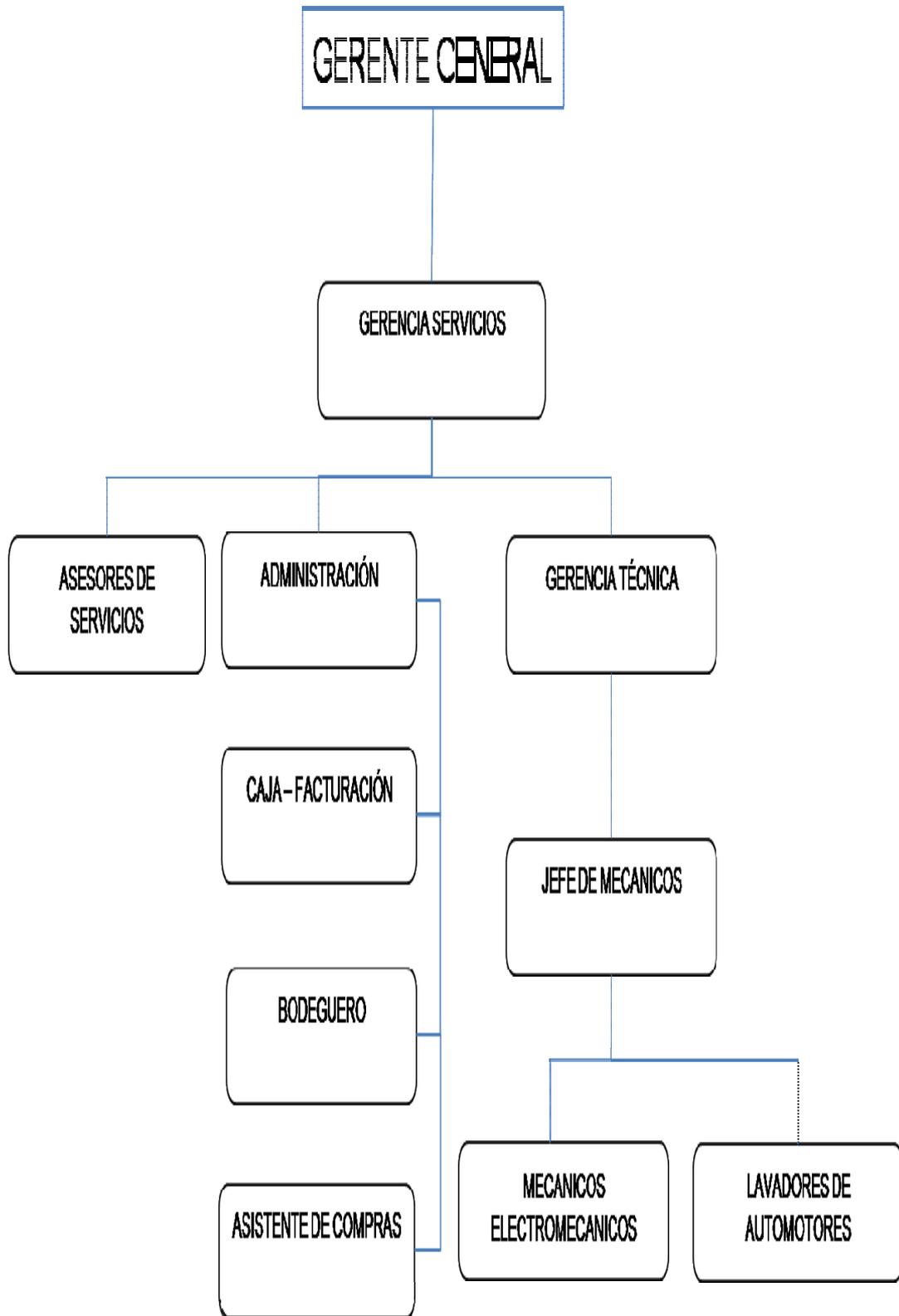


**Servicio Express**

**ANEXO No. 5**

**Organigrama de los Talleres de**

**Eurovehículos**



**ANEXO No. 6**

**Documentación Interna de**  
**Eurovehículos**



## REQUERIMIENTO DE ACEITES Y FILTROS

A BODEGA DE TALLERES SKODA GUAYAQUIL

CLIENTE \_\_\_\_\_ OT \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

MECANICO \_\_\_\_\_ CHASIS \_\_\_\_\_

Cantidad	Unidad	DESCRIPCION

SOLICITADO POR

AUTORIZADO POR

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IMPRESOS LARA 2417375

## AUTORIZACION DE SALIDA

OT No \_\_\_\_\_

Guayaquil, \_\_\_\_\_

YO \_\_\_\_\_

DECLARO QUE RECIBO A MI ENTERA SATISFACCION DE TALLERES EUROSERV.  
EL VEHICULO CUYAS CARACTERISTICAS DETALLO A CONTINUACION.

MODELO \_\_\_\_\_ COLOR \_\_\_\_\_

MOTOR \_\_\_\_\_ CHASIS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
RECIBI CONFORME

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 0991331433001  
**RAZON SOCIAL:** EUROVEHICULOS S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:** EUROVEHICULOS S.A.  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** DOUTMET ELJURI JUAN IGNACIO  
**CONTADOR:** CABRERA MIRANDA MAYRA LUISA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 22/09/1995      **FEC. CONSTITUCION:** 22/09/1995  
**FEC. INSCRIPCION:** 09/11/1995      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 29/03/2011

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: GUAYAS Centro: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Calle: AV. CARLOS JULIO AROSEMENA Número: 6/N  
 Edificio: ALMACENES JUAN ELJURI Kilómetros: 2,6 Referencia ubicación: JUNTO A DISTRIBUIDORA VOLVO Teléfono  
 Trabajo: 046095220 Email: mcabrera@eljuri.com  
**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 008      **ABIERTOS:** 7  
**JURISDICCION:** REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS      **CERRADOS:** 1



**Naranjo Moreno Paola**  
**DELEGADO DEL R.U.C.**  
**Servicio de Rentas Internas**  
**LITORAL SUR**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

\_\_\_\_\_  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** PNM110258      **Lugar de emisión:** GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO      **Fecha y hora:** 29/03/2011 15:28:53

**ANEXO No. 7**

**Manuales de Procedimientos y**

**Funciones**

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
GERENTE DE SERVICIOS (GS 101)
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
La Gerencia tiene como propósito, organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de Talleres Euroservicios, de acuerdo a la política institucional establecida por el Directorio y su Presidencia.
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinar el trabajo de cada una de las Áreas.</li> <li>➤ Promover el desarrollo técnico y humanos del personal.</li> <li>➤ Trabajar con todos los empleados para asegurarse que las metas de servicio son cumplidas sin olvidarse de los altos niveles de satisfacción del cliente.</li> <li>➤ Dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos para el Taller</li> <li>➤ Presentar informe de labores anual a la Gerencia General.</li> <li>➤ Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de servicios concernientes al Taller.</li> <li>➤ Delegar las atribuciones necesarias para la mejor marcha del Taller.</li> <li>➤ Programar citas con nuevos clientes que experimenten problemas mecánicos con el nuevo vehículo.</li> <li>➤ Trabajar con todos los empleados para asegurarse que las metas de servicio son cumplidas sin olvidarse de los altos niveles de satisfacción del cliente.</li> <li>➤ Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las diferentes áreas a su cargo.</li> <li>➤ Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio y de la productividad empresarial.</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis.</li> <li>➤ Excelente comunicación oral y escrita.</li> </ul>

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación.
- Capacidad para gerenciar.
- Capacidad de Negociación.
- Eficiente administración del tiempo.

**PERFIL DEL PUESTO:**

**Experiencia necesaria:** Un mínimo de 5 años a nivel de dirección o gerencia

**Educación no formal necesaria:** Manejo de paquetes utilitarios, Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point.

**Escolaridad requerida:** Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial, Economista y carreras afines

**Rango de edades:** Indistinta

**Sexo:** Masculino

**UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:**

La Gerencia depende directamente del Directorio y su Presidencia.

El Gerente de Servicios ejerce autoridad sobre el personal a su cargo, siendo responsable del cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a la Gerencia.

**Elaboró**

**Revisó**

**Aprobó**

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
GERENTE TÉCNICO (GT 102)
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
La Gerencia Técnica tiene como responsabilidad principal planificar, organizar, implementar y dar seguimiento a las actividades propias de los mantenimientos y reparaciones llevando un control cualitativo y cuantitativo de los trabajos
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener un sistema de seguimiento físico de los vehículos para su control de calidad.</li> <li>➤ Elaborar los indicadores de gestión del área técnica.</li> <li>➤ Mantener contacto con contratistas, supervisores y comunidades con el objeto de obtener retroalimentación que contribuya a mejorar el desempeño del Taller</li> <li>➤ Coordinar y supervisar el mantenimiento de vehículos, así como el suministro de combustibles, lubricantes y refacciones</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis.</li> <li>➤ Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.</li> <li>➤ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación.</li> <li>➤ Capacidad para gerenciar.</li> <li>➤ Capacidad de Negociación.</li> <li>➤ Eficiente administración del tiempo.</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>
<b>Experiencia necesaria:</b> Un mínimo de 5 años a nivel de dirección o gerencia en el

área Técnica Automotriz

**Educación no formal necesaria:** Manejo de paquetes utilitarios, Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point.

**Escolaridad requerida:** Ingeniero Industrial y/o Mecánico

**Rango de edades:** Indistinta

**Sexo:** Masculino

**AUTORIDAD PARA DECIDIR SOBRE LAS FUNCIONES Y/O ATRIBUCIONES DE ESTE PUESTO:**

Aquella otra no contenida en sus atribuciones y la que expresamente sea conferida por el Jefe Inmediato o Superiores.

**UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:**

Aquellas áreas que tiene dependencia directa Gerencia General de acuerdo a la estructura organizacional y las demás que por su naturaleza proporcionan información para su control y registro

**Elaboró**

**Revisó**

**Aprobó**

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
JEFE DE MECANICOS (GT 01)
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
El titular del puesto es responsable de revisar y supervisar, que las unidades del parque vehicular que se someten a revisión o reparación, se hagan correctamente y se conserven en buen estado, mediante la realización de un mantenimiento preventivo y en su caso correctivo oportuno.
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar planes de trabajo para el funcionamiento del Taller Mecánico</li> <li>➤ Atender los vehículos para su reparación.</li> <li>➤ Asignar ordenes de trabajo para su ejecución</li> <li>➤ Determinar si el vehículo que ingresa al taller mecánico, requiere que sea atendido en algún otro taller (alineaciones, correcciones, escape)</li> <li>➤ Solicitar la autorización del Gerente Técnico para trasladar los vehículos que requieran ser reparados en un taller externo (alineaciones, correcciones, escape)</li> <li>➤ Distribuir el trabajo entre los mecánicos del taller.</li> <li>➤ Evaluar el desempeño de los Técnicos para determinar su nivel de eficiencia en el desempeño de su trabajo</li> <li>➤ Supervisar el trabajo realizado por los mecánicos para asegurar que se cumpla con los requerimientos de tiempo y calidad en sus trabajos</li> <li>➤ Control de Calidad de todas las unidades ingresadas al Taller una vez finalizadas las tareas</li> <li>➤ Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo que requieran los vehículos</li> <li>➤ Supervisar que todas las tareas de las unidades ingresadas al Taller estén en buenas condiciones.</li> <li>➤ Solicitar el cierre de ordenes de trabajo</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>

<p><b>Experiencia necesaria:</b> 3 años en Mecánica General</p> <p><b>Escolaridad requerida:</b> Preferentemente Tecnólogo en mecánica automotriz, motores diesel y gasolina fuel injection</p> <p><b>Rango de edades:</b> desde los 20 años.</p> <p><b>Sexo:</b> Masculino</p>		
<p><b>AUTORIDAD PARA DECIDIR SOBRE LAS FUNCIONES Y/O ATRIBUCIONES DE ESTE PUESTO:</b></p>		
<p>Aquella otra no contenida en sus atribuciones y la que expresamente sea conferida por el Jefe Inmediato o Superiores.</p>		
<p><b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:</b></p>		
<p>Aquellas áreas que tiene dependencia directa a la Administración Técnica del Taller de acuerdo a la estructura organizacional y las demás que por su naturaleza proporcionan información para su control y registro</p>		
<p><b>Elaboró</b></p>	<p><b>Revisó</b></p>	<p><b>Aprobó</b></p>

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
ASESORES DE SERVICIOS <b>(GS 02)</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
<p>El Asesor de Servicio trabaja con los clientes para planear el trabajo a ejecutar y aconsejar cualquier servicio adicional que se necesite. Los Asesores además se encargan de la parte administrativa y las relaciones con el cliente del departamento de servicio. El Asesor de Servicio deben poseer una habilidad de comunicación para tratar con clientes y poder lograr sus fines</p>
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saludar amablemente a los clientes, programar citas de servicio y recibir la información del vehículo.</li> <li>➤ Recepción de vehículos, inspección del vehículo</li> <li>➤ Procesar los pedidos de servicio deseado, explicando claramente la información en los formularios de reparación.</li> <li>➤ Elaboración de orden de trabajo.</li> <li>➤ Introducir al técnico con el cliente o arreglar una prueba en la carretera para comprobar la reparación.</li> <li>➤ Resolver los reclamos y mantener la satisfacción del cliente</li> <li>➤ Interpretar las preocupaciones del cliente y los comentarios del técnico para que este último pueda hacer un diagnóstico preciso</li> <li>➤ El consultor deberá traducir a un lenguaje más comprensible para el cliente los conceptos del técnico</li> <li>➤ Como todos los puestos dentro del concesionario, se espera que el Asesor de Servicio tenga estándares éticos muy altos</li> <li>➤ Envío de automóvil al área o departamento encargado del servicio del automóvil.</li> <li>➤ Supervisar periódicamente el progreso del trabajo durante el servicio del vehículo y contactar al cliente cuando el técnico descubra problemas adicionales.</li> </ul>

- Pedir la aprobación del cliente para que autorice el servicio y explicar la clase de trabajo a realizar y el costo adicional por este
- Estimar el costo y el tiempo necesario para la reparación teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo del cliente.
- Verificar el lavado y aspirado del vehículo.
- Entrega del vehículo a cliente

**PERFIL DEL PUESTO:**

**Experiencia necesaria:** Un mínimo de 5 años

**Educación no formal necesaria:** Manejo de paquetes utilitarios, Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point.

**Escolaridad requerida:** Preferentemente estudios en Administración de Empresas

**Rango de edades:** Indistinta

**Sexo:** Indistinta

**AUTORIDAD PARA DECIDIR SOBRE LAS FUNCIONES Y/O ATRIBUCIONES DE ESTE PUESTO:**

Aquella otra no contenida en sus atribuciones y la que expresamente sea conferida por el Jefe Inmediato o Superiores.

**UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:**

Aquellas áreas que tiene dependencia directa a la Administración del Taller de acuerdo a la estructura organizacional y las demás que por su naturaleza proporcionan información para su control y registro

**Elaboró**

**Revisó**

**Aprobó**

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
BODEGUERO (ADM 02)
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
<p>Suministrar a las áreas que conforman Talleres Euroservicios, los equipos, herramientas, lubricantes y repuestos, con la mejor calidad, en el menor tiempo, con base en un programa de trabajo, así como mantener un control del inventario físico de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Taller.</p>
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programar, organizar y controlar el desempeño de las actividades relacionadas con los procesos de compra, recepción, almacenamiento y distribución de herramientas y materiales</li> <li>➤ Elaborar resguardos de préstamos de Herramientas con tiempo límite de entrega a los mecánicos</li> <li>➤ Integrar y mantener actualizado el catálogo de proveedores y prestadores de servicios</li> <li>➤ Revisar que todas las órdenes de trabajo y de compra estén debidamente requisitadas.</li> <li>➤ Coordinar y supervisar todas las actividades de compras, almacenamiento, de herramientas y materiales</li> <li>➤ Controlar y vigilar el archivo general de la bodega</li> <li>➤ Entregar y receptor los repuestos a cambiarse en los vehículos</li> <li>➤ Hacer pedidos a la Administración de insumos en base a un mínimo y un máximo de existencia</li> <li>➤ Controlar y mantener actualizados los inventarios y el suministro de bienes de consumo del Taller</li> <li>➤ Llevar el control de entrada y salida de materiales , herramientas y lubricantes</li> <li>➤ Controlar el consumo de lubricantes para cada vehículo.</li> <li>➤ Supervisar los trabajos realizados en el taller mecánico, bajo órdenes de trabajo</li> <li>➤ Elaborar reporte quincenal informativo a la Administración sobre ordenes de trabajo que tiene mucho tiempo en bodega</li> <li>➤ Realizar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades del Taller para su abastecimiento.</li> <li>➤ Coordinar con la Administración la entrada, inspección y salida de los productos o materiales</li> </ul>

➤ Las demás que le confiera expresamente a la Administración del Taller

**PERFIL DEL PUESTO:**

**Experiencia necesaria:** Un mínimo de 4 años

**Educación no formal necesaria:** Manejo de paquetes utilitarios, Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point.

**Escolaridad requerida:** Preferentemente estudios en Administración de Empresas

**Rango de edades:** Indistinta

**Sexo:** Indistinta

**AUTORIDAD PARA DECIDIR SOBRE LAS FUNCIONES Y/O ATRIBUCIONES DE ESTE PUESTO:**

Aquella otra no contenida en sus atribuciones, pero que con apego a la Administración vigente le permita tomar decisiones, para la mejor organización de la Bodega y la que expresamente sea conferida por el Jefe Inmediato o Superiores.

**UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:**

Aquellas áreas que tiene dependencia directa a la Administración del Taller de acuerdo a la estructura organizacional y las demás que por su naturaleza proporcionan información para su control y registro

**Elaboró**

**Revisó**

**Aprobó**

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
CAJERA - FACTURADORA <b>(ADM 01)</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
Ejecutar actividades de apoyo secretarial y administrativas que conlleven un grado de responsabilidad y confiabilidad, requeridos por la Gerencia General
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender y efectuar llamadas telefónicas</li> <li>➤ Saludar amablemente a los clientes en la ventanilla de la caja, contestar las preguntas de los clientes</li> <li>➤ Llevar el manejo y efectuar la rendición de fondos de la Caja Chica</li> <li>➤ Recibir de los usuarios el pago de los diferentes servicios que presta</li> <li>➤ Mantener en óptimas condiciones su material y equipo de trabajo</li> <li>➤ Recibir el fondo diario de efectivo para iniciar sus funciones</li> <li>➤ Hacer los cortes parciales de efectivo necesarios, para entregarlos debidamente conciliados para que sean depositados oportunamente en las cuentas correspondientes</li> <li>➤ Clasificar los ingresos diarios correspondientes a los recibos cobrados</li> <li>➤ Enviar al jefe del departamento vía correo electrónico, la información sobre los ingresos captados durante la jornada diaria</li> <li>➤ Cualquier otra actividad que le sea encomendada por su superior</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>
<b>Experiencia necesaria:</b> Un mínimo de 1 año
<b>Educación no formal necesaria:</b> Manejo de paquetes utilitarios, Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point.
<b>Escolaridad requerida:</b> Estudios Comerciales
<b>Rango de edades:</b> Indistinta

<b>Sexo:</b> Femenino		
<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:</b>		
Aquellas áreas que tiene dependencia directa a la Administración del Taller de acuerdo a la estructura organizacional y las demás que por su naturaleza proporcionan información para su control y registro		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
MECÁNICOS (GT 03)
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
El titular del puesto es responsable de llevar a cabo revisiones, reparaciones y limpieza mecánica de los vehículos automotores que ingresan al Taller.
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir los vehículos para su revisión.</li> <li>➤ Atender los vehículos para su reparación.</li> <li>➤ Realizar un mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos</li> <li>➤ Realizar diagnostico de la reparación y/o mantenimiento y entregarlas al Jefe de Mecánicos</li> <li>➤ Realizar el mantenimiento correctivo y preventivo que requieran los vehículos</li> <li>➤ Entregar en bodega los repuestos utilizados en las reparaciones de los vehículos</li> <li>➤ Mantener limpio su puesto de trabajo, evitando que se acumule suciedad, polvo o restos metálicos, asimismo, los suelos deben permanecer limpios libres de aceites para evitar resbalones</li> <li>➤ Recoger, limpiar y guardar en las zonas de almacenamiento las herramientas y útiles de trabajo, una vez que finaliza su uso</li> </ul>
<b>EQUIPO DE PROTECCIÓN:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gafas de seguridad, para evitar que las salpicaduras de combustible entren en los ojos</li> <li>➤ Guantes, para evitar que el combustible toque la piel.</li> <li>➤ Calzado de seguridad, para evitar golpes contra los pies.</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>
<b>Experiencia necesaria:</b> 3 años en Mecánica General y Electromecánica
<b>Escolaridad requerida:</b> Secundaria en estudios de mecánica automotriz, motores

<p>diesel y gasolina fuel inyection</p> <p><b>Rango de edades:</b> desde los 20 años</p> <p><b>Sexo:</b> Masculino</p>		
<p><b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:</b></p>		
<p>Aquellas áreas que tiene dependencia directa a la Administración Técnica del Taller de acuerdo a la estructura organizacional y las demás que por su naturaleza proporcionan información para su control y registro</p>		
<p><b>Elaboró</b></p>	<p><b>Revisó</b></p>	<p><b>Aprobó</b></p>

**Entidad:** Talleres Euro servicios

**Unidad Operativa:** Administración

**Nombre del Procedimiento:** Operación y control revolvente de caja chica

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORMATOS	TANTOS
Dirección de Administración y Control  Unidad Administrativa	1. Atiende los requerimientos en lo que se refiere a compras pequeñas obteniendo las facturas y comprobación de cada gasto.  2. Registra en cada factura a quien corresponde el gasto.  3. Obtiene autorización para los reembolsos con visto bueno del Gerente de Servicio.  4. Elabora el reembolso generando solicitud de cheque y recibo por concepto e importe correspondiente, envía original a unidad contable con copia a unidad Administrativa y revisa requisitos de cada factura:	Solicitud de cheque  Recibo	Original

	<p>a) Nombre del contrato</p> <p>b) Domicilio</p> <p>c) Fecha</p> <p>d) Importe con número y letra</p> <p>e) IVA desglosado</p> <p>f) RUC</p> <p>5. Elabora cheque de reembolso.</p> <p>6. Cambia en efectivo el cheque.</p> <p>7. Fin del procedimiento.</p>	Cheque	
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>	

**Entidad:** Talleres Euro servicios

**Unidad Operativa:** Bodega

**Nombre del Procedimiento:** Adquisiciones de Bienes y Servicio

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORMATOS	TANTOS
	<p>1. Realiza solicitud de compra de manera escrita de bienes o servicios.</p> <p>2. Solicita cotización al proveedor correspondiente.</p> <p>3. Hace un cuadro comparativo de los diferentes costos, calidad, plazos de pago, etc., para aprobación</p> <p>“Si el monto de la operación requiere 3 propuestas”</p> <p>4. Formula orden de compra con descripción del producto o servicio con su respectivo importe y envía a la</p>	Orden de compra	Original

<p>Área de asistencia</p> <p>Administrativa</p> <p>Bodega</p>	<p>a) Autorización del Gerente de Servicio.</p> <p>5. Entrega al proveedor la orden de compra para efectuar el surtido del material o servicio.</p> <p>6. Adjunta la factura al área de control para su pago acompañado por solicitud de cheque.</p> <p>7. Fin del procedimiento.</p>		
<p><b>Elaboró</b></p>	<p><b>Revisó</b></p>	<p><b>Aprobó</b></p>	

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
LAVADOR DE AUTOMOTORES (GT 05)
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
Es responsabilidad del lavadero limpiar los vehículos nuevos, usados y reparados. Los lavadores de automóviles mantienen los vehículos limpios e informan al jefe de taller de cualquier defecto que un vehículo pudiera tener.
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inspeccionar vehículos por defectos notables a simple vista e informar al jefe de taller de estos temas</li> <li>➤ Aspirar y limpiar el tapizado y otras superficies del interior</li> <li>➤ Lavar y encerar el exterior del vehículo, incluyendo realizar el tratamiento de las ruedas</li> <li>➤ Notificar al jefe de taller de las partes pequeñas faltantes o defectuosas</li> <li>➤ Los lavadores deberán tener buen juicio y aptitud para utilizar herramientas manuales y eléctricas y todo otro tipo de maquinaria de manera segura</li> <li>➤ Ser organizados y saber administrar su tiempo, además de tener un buen ojo para los detalles, son ventajosos</li> <li>➤ Buenas técnicas de limpieza y la capacidad de seguir instrucciones son importantes, ya que algunos productos de limpieza pueden ser altamente tóxicos, por lo que los lavadores deberán tener un buen conocimiento acerca de cómo utilizarlos de manera correcta y segura.</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>
<b>Experiencia necesaria:</b> no menos de 3 años en cargos similares
<b>Escolaridad requerida:</b> Secundaria

<b>Rango de edades:</b> desde los 20 años.		
<b>Sexo:</b> Masculino		
<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:</b>		
Aquellas áreas que tiene dependencia directa a la Administración del Taller de acuerdo a la estructura organizacional y las demás que por su naturaleza proporcionan información para su control y registro		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>

<b>ÁREA:</b>
TALLERES EUROSERVICIOS
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>
MENSAJERO - ASISTENTE DE COMPRAS <b>(ADM 04)</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>
Apoyar a la Administración General del Taller en el traslado de documentos y realizar compras de repuestos
<b>ATRIBUCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efectuar diligencias relacionadas con sus labores y compras a menudo según se le ordene</li> <li>➤ Mantiene y verifica diariamente que el o los vehículos asignados cuenten con los insumos necesarios, velando por sus mantenimientos</li> <li>➤ Informar sobre el recorrido, ocurrencias, consumo de combustibles y operatividad del vehículo o equipo a su cargo</li> <li>➤ Mantener en buenas condiciones el vehículo asignado</li> <li>➤ Realiza otras actividades que le sean asignadas por su Jefe inmediato, que permitan cumplir con los objetivos del puesto</li> <li>➤ Cumplir con puntualidad todas las actividades a él asignadas.</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>
<p><b>Experiencia necesaria:</b> Licencia de Conducir, excelente historial de manejo de vehículos, conocimiento de la ciudad, poseer buenas relaciones humanas y alto grado de cortesía, responsabilidad y discreción de sus tareas, experiencia no menos de 3 años</p> <p><b>Escolaridad requerida:</b> Secundaria en estudios preferente de mecánica automotriz</p> <p><b>Rango de edades:</b> desde los 20 años.</p> <p><b>Sexo:</b> Masculino</p>

<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO:</b>		
Aquellas áreas que tiene dependencia directa a la Administración del Taller de acuerdo a la estructura organizacional y las demás que por su naturaleza proporcionan información para su control y registro		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>

<b>Entidad:</b> Talleres Euro servicios			
<b>Unidad Operativa:</b> Facturación			
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Integración de Expedientes			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FORMATOS</b>	<b>TANTOS</b>
<p>Área de asistencia</p> <p>Administrativa</p> <p>Caja - Facturación</p>	<p>Una vez realizado el crédito :</p> <p>1. Integra expedientes con la documentación legal y técnica del solicitante adherente.</p> <p>2. Separa la documentación en dos rubros: Técnico y legal, mediante etiquetas visibles al margen de cada expediente.</p> <p>3. Guarda los expedientes en archiveros de seguridad, para efecto de control.</p> <p>4. Fin del procedimiento.</p>	Facturas	Originales
Elaboró	Revisó	Aprobó	



	reparar.  9. Utilizar solo auto-repuestos e insumos de calidad garantizada.  10. Terminada la reparación limpiar y dejar presentable el automóvil reparado.  11. Realizar una revisión del vehículo reparado  12. Comprobar el buen funcionamiento del vehículo reparado  13. Desmontar los protectores de salpicaderas, asientos y volante  14. Fin del Procedimiento	Repuestos	
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>	

**Entidad:** Talleres Euro servicios

**Unidad Operativa:** Administración

**Nombre del Procedimiento:** Recepción de Vehículos, identificar el problema por el cual el cliente necesita el servicio de taller, entrega del Vehículo, verificación de la satisfacción del cliente

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORMATOS	TANTOS
<p>Área de asistencia</p> <p>Administrativa</p> <p>Asesores de Servicios</p>	<p>1. Atención al Cliente.</p> <p>2. Elaboración de la Orden de Servicio.</p> <p>3. Supervisión Física del vehículo.</p> <p>4. Revisión Inicial del Vehículo.</p> <p>5. Realizar un presupuesto aproximado del diagnostico y la reparación.</p> <p>6. Dar a conocer el tiempo aproximado del servicio.</p> <p>7. Avisar al Cliente</p> <p>8. Realizar estrategia de valor</p>	<p>Ordenes de Trabajo</p> <p>Hojas de Presupuesto</p>	<p>Originales</p>

	<p>agregado al servicio</p> <p>9. Entregar el automóvil y realizar el documento comprobatorio de la reparación donde se incluya la garantía por escrito</p> <p>10. Ofrecer al cliente calendario de servicios e incluirlo en la lista de clientes con todos sus datos.</p> <p>11. Realizar una llamada al cliente para verificar si está satisfecho con el servicio prestado</p> <p>12. En el caso de insatisfacción del cliente, realizar las medidas necesarias</p> <p>13. Fin del Procedimiento</p>		
<p><b>Elaboró</b></p>	<p><b>Revisó</b></p>	<p><b>Aprobó</b></p>	

**Entidad:** Talleres Euro servicios

**Unidad Operativa:** Mensajería

**Nombre del Procedimiento:** Procedimiento de mensajería a clientes y proveedores

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORMATOS	TANTOS
<p><b>Área de asistencia</b></p> <p><b>Administrativa</b></p> <p><b>Técnica</b></p> <p><b>Mensajero</b></p>	<p>1. Toda diligencia implica la elaboración de una orden de salida a través de la cual se garantiza que las condiciones de la misma fueron informadas completa, correcta y oportunamente al mensajero</p> <p>2. El mensajero debe retornar a la oficina al final de cada recorrido para reportar el resultado de las diligencias y entregar los documentos y/o repuestos.</p> <p>3. El mensajero realiza las diligencias de mensajería de acuerdo con lo programado, en caso de que se presente una novedad o situación imprevista que impida la ejecución de una o más diligencias, debe informar la situación al solicitante para pedir instrucciones.</p>	<p><b>Ordenes de Salida</b></p>	<p><b>Original</b></p>

	<p>4. El mensajero no podrá tomar decisiones acerca de no realizar diligencias sin consultar previamente con los solicitantes.</p> <p>5. Al ejecutar una diligencia, el mensajero debe solicitar al cliente o proveedor que firmen las facturas como constancia de recibido o entregado según corresponda.</p> <p>6. En el caso de facturas por servicios a crédito, el mensajero debe solicitar a los clientes la firma y sello de recibido en la copias de las facturas correspondientes.</p> <p>7. Al finalizar el recorrido el mensajero debe regresar a la oficina para entregar el resultado de las diligencias y los documentos valor recibidos durante el recorrido. En ningún caso podrán llevarse para sus casas documentos o repuestos.</p> <p>8. Fin del Procedimiento</p>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>	

