

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Propuesta de Manual de Organización, Puestos y
Procedimientos para el TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ
QUINCHO S.A., Ciudad Quesada, San Carlos.**

Trabajo Final presentado por:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

Profesora Asesora:

LICDA. SILVIA HIDALGO

Práctica Profesional Para Optar por el Grado de **BACHILLER**
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

San Carlos, noviembre 2010

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Propuesta de Manual de Organización, Puestos y
Procedimientos para el TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ
QUINCHO S.A., Ciudad Quesada, San Carlos.**

Trabajo Final presentado por:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

Profesora Asesora:

LICDA. SILVIA HIDALGO

Práctica Profesional Para Optar por el Grado de **BACHILLER**
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

San Carlos, noviembre 2010

RESUMEN

El presente trabajo pretende brindar una herramienta académica administrativa en los ámbitos de Análisis Administrativo y Recursos Humanos, de aquí surge el Manual Organizacional, Manual Descriptivo de Puestos y el Manual Descriptivo de Procedimientos para el Taller Mecánico Automotriz Quincho.

El objetivo principal del estudio es el de detallar con documentación la estructura de la organización, los puestos (funciones y requisitos) y procedimientos con su respectiva representación gráfica. Además que permita comunicar a los nuevos colaboradores en el proceso de inducción, las funciones, características y responsabilidades del cargo a ocupar, así como las tareas a desarrollar para que los procedimientos más importantes del Taller se realicen de forma adecuada y correcta.

El Manual Organizacional contiene la información detallada de la empresa, desde los aspectos generales, estructura orgánica, funciones de los puestos existentes hasta la base legal y atribuciones que rigen el Taller Mecánico Automotriz Quincho.

Por su parte, el Manual Descriptivo de Puestos puntualiza las funciones, características y requisitos de cada uno de los puestos que existen en el Taller Mecánico Automotriz Quincho, asimismo detalla información general (código, departamento, jefatura inmediata) de éstos.

El Manual Descriptivo de Procedimientos describe las actividades que deben seguirse para la correcta ejecución de los procesos más importantes dentro del Taller Mecánico Automotriz Quincho, así como, la representación gráfica de la tarea; de modo que servirá a los colaboradores en la realización de las operaciones y desempeño de funciones en forma correcta.

Palabras Claves: Análisis Administrativo, Recursos Humanos, Manual Organizacional, Manual Descriptivo de Puestos, Manual Descriptivo de Procedimientos, Capacitación, Inducción, Base Legal.

ABSTRACT

The research aims to provide an academic tool management in the areas of Management Analysis and Human Resources, from here develop the Organizational Manual, the Description Position Manual and the Procedures Manual for Taller Mecánico Automotriz Quincho.

The main objective of the study is the documentation detailing of the structure of the organization, the positions (roles and requirements) and procedures with their respective graphical representation. In addition to communicating to new employees in the process of induction, functions, characteristics and responsibilities of the position to occupy and the tasks to be developed so that the most important procedures of the workshop are carried out properly and correctly.

The Organizational Manual contains detailed information about the company, from general aspects, organizational structure, functions of existing posts to the legal basis that rule the Taller Mecánico Automotriz Quincho.

As well, the Description Position Manual specifies the functions, characteristics and requirements of each of the positions that exist in Taller Mecánico Automotriz Quincho, also details general information (address, department head immediately) of that position.

The Description of Procedures Manual describes the activities to be followed for the proper execution of the most important processes within the Taller Mecánico Automotriz Quincho, as well as the graphic representation of the task, so that the employees will carry out operations and performing those tasks correctly.

Keywords: Management Analysis, Human Resources, Organizational Manual, Description of Positions Manual, Description of Procedures Manual, Induction, Training, Legal Base.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo quiero dedicar especialmente a Dios, por todas las oportunidades que me ha brindado en mi vida y todas las veces que me ha ayudado a esquivar obstáculos que he enfrentado.

A todas las personas que han creído en mí:

○ *A mi familia, mis padres Mario Víquez Chávez y Alice Corrales Calvo, mi hermana Hazel Víquez Corrales, que me han brindado soporte día con día y contribuido a que este sueño sea una realidad.*

○ *A mis abuelos Antonio Corrales y Daisy Calvo, por ofrecerme su ayuda y colaboración cada vez que la he necesitado, que Dios les de muchos años más de vida y los bendiga por siempre.*

○ *A mis amigos, principalmente a mi grupo de trabajo Jose David, Keilor y Luis Gabriel, no tengo palabras para explicar estos cuatro años que pasamos; igualmente a Milena Arce por ser una persona tan especial e importante durante este tiempo.*

A todos ellos, los quiero mucho...

Y culmino mi dedicatoria con esta frase: “Termina un ciclo, pero comienza una era...”

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer especialmente a Dios, porque me dio la sabiduría y paciencia necesaria para cumplir uno de los objetivos más importantes de mi vida.

A mi familia, que siempre ha estado a mi lado ofreciéndome su cariño y apoyo, ya sea en los buenos y malos momentos que hemos pasado juntos.

A Don Javier Zúñiga Herrera, Representante Legal de TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ QUINCHO S.A y al Sr. David Zúñiga Herrera, Gerente General, porque confiaron en mi persona y me dieron la oportunidad de llevar a cabo mi práctica de especialidad en tan prestigiosa empresa en la zona. Al Sr. Wilberth Thomas por haber sido la persona que me contacto con la empresa y me dio continua retroalimentación en mi práctica de especialidad.

A todos los colaboradores del TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ QUINCHO S.A, por la ayuda y colaboración que me brindaron durante el proyecto.

A la Licda. Silvia Hidalgo, que además de ser mi Profesora Asesora de Práctica, ha sido una excelente persona ofreciéndome apoyo y la asesoría que me proporcionó durante mi práctica, también a la MBA. Eileen Barrantes, Coordinadora de la Carrera de Administración de Empresas, por el soporte y comprensión durante esta etapa tan importante de mi vida.

Al personal docente del ITCR, que siempre me brindó la confianza necesaria para desarrollar mis conocimientos de la mejor manera y me ayudó a crecer como persona.

A mis compañeros(as) del ITCR y amigos(as), por estos excelentes cuatro años de mi vida que nunca podré olvidar y por todos los momentos que pasamos.

Por último, a todas aquellas personas que durante mi vida han creído en mi persona y me han brindado su mano.

Muchas gracias a todos...

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
I. CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
A. Referencia Empresarial.....	4
1. Antecedentes de la Empresa.....	4
2. Junta directiva de la Organización	4
3. La Empresa.....	5
4. Estructura Organizacional	9
B. Nombre del Proyecto	10
C. Planteamiento del Problema.....	10
D. Justificación del Estudio	10
E. Objetivos del Proyecto	12
1. Objetivo General.....	12
2. Objetivos Específicos.....	12
3. Alcance y Limitaciones	13
II. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
A. Administración	15
1. Definición.....	15
2. Funciones Administrativas	16
3. Elementos de Gestión Administrativa.....	18
4. Áreas administrativas.....	22
B. Administración de Recursos Humanos	25
1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	25
2. Planeación estratégica de Recursos Humanos	26
C. Manual Administrativo	27
1. Manual de Organización	28
2. Manual de Puestos.....	30
3. Manual de Procedimientos	39

III. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 49

A. Manual de Organización	49
1. Tipo de Investigación	49
2. Fuentes de Información	50
B. Manual de Puestos	54
1. Tipo de Investigación	54
2. Fuentes de Información	54
3. Sujetos de Información	55
4. Métodos de Recolección de Información.....	55
5. Etapas de la Metodología	57
6. Codificación	61
C. Manual de Procedimientos	63
1. Tipo de Investigación	63
2. Fuentes de Información	63
3. Sujetos de Información	64
4. Métodos de Recolección de Información.....	64
5. Etapas de la Metodología	65
6. Lenguaje Utilizado.....	68
7. Codificación	68

IV. CAPÍTULO IV. MANUAL DE ORGANIZACIÓN 71

A. Identificación.....	72
1. Nombre oficial de la empresa	72
2. Logotipo.....	72
3. Título del Manual de Organización	72
4. Niveles jerárquicos que comprende la Organización	72
5. Lugar y fecha de elaboración	72
6. Número de Edición	73
7. Unidad responsable de elaboración.....	73
8. Cantidad de ejemplares impresos.....	73
B. Índice.....	74
C. Introducción	75

1.	Concepto.....	75
2.	Importancia.....	75
3.	Utilidad	76
D.	Directorio	77
E.	Antecedentes Históricos.....	80
1.	Misión	81
2.	Visión	81
F.	Legislación	81
G.	Atribuciones	83
H.	Estructura Orgánica y Funciones	84
1.	Estructura Orgánica	84
2.	Funciones.....	85
I.	Organigrama Propuesto	89
V. CAPÍTULO V. MANUAL DE PUESTOS.....		91
A.	Introducción	91
B.	Tabla de Contenido Manual de Puestos	94
C.	Codificación	95
D.	Referencias Especiales.....	97
E.	Terminología Empleada.....	98
F.	Gerente General.....	101
G.	Administrador	105
H.	Encargado de Relaciones Públicas	109
I.	Asistente Administrativo	113
J.	Encargado de Repuestos	117
K.	Jefe de Mecánicos	121
L.	Mecánico.....	125
M.	Encargado de Lubricentro	129
N.	Ayudante de Mecánicos	133
O.	Misceláneo	137
P.	Guarda de Seguridad	141

VI. CAPÍTULO VI. MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS.....146

A. Introducción	146
B. Índice de Procedimientos.....	147
C. Levantamiento de Información	148
D. Codificación	148
E. Procedimiento Pago a Proveedores	151
F. Procedimiento Pago de Salarios	162
G. Procedimiento Compra de Repuestos de Contado.....	172
H. Procedimiento Compra de Repuestos a Crédito.....	182
I. Procedimiento Cambio de Aceite	189
J. Procedimiento Atención a Empresas.....	200
K. Procedimiento Vehículos para reparación mecánica	209

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES222

A. Conclusiones	222
B. Recomendaciones	225

LITERATURA CITADA.....230

APÉNDICES233

A. APÉNDICE#1. Cuestionario para Manual de Organización Taller Mecánico Automotriz Quincho.....	233
B. APÉNDICE#2. Entrevista a profundidad Manual de Organización Taller Mecánico Automotriz Quincho	236
C. APÉNDICE #3. Cuestionario para la elaboración de un Manual de Puestos Taller Mecánico Automotriz Quincho	238
D. APÉNDICE #4. Cuestionario para la elaboración de un Manual de Procedimientos para Taller Mecánico Automotriz Quincho.....	252

ANEXOS.....256

A. Anexo #1. Reglamento Interno del Taller Mecánico Automotriz Quincho	256
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1 Logotipo de la Organización	5
Figura I.2. Organigrama propuesto de la empresa	9
Figura II.1. Proceso de Transformación de la Administración de las Operaciones.	23
Figura II.2. Pasos de la Planificación estratégica de RH	27
Figura II.3. Contenido del cargo según la descripción de puestos	32
Figura IV.1. Logotipo de la Organización	72
Figura IV.2. Organigrama propuesto de la empresa	89
Figura V.1. Relaciones de supervisión de los puestos.	93
Figura VI.1. Fluxograma proceso pago a proveedores.	157
Figura VI.2. Fluxograma proceso pago a proveedores.	158
Figura VI.3. Fluxograma proceso pago a proveedores.	159
Figura VI.4. Fluxograma proceso pago a proveedores.	160
Figura VI.5. Fluxograma proceso pago de salarios.	167
Figura VI.6 Fluxograma proceso pago de salarios.	168
Figura VI.7. Fluxograma proceso pago de salarios.	169
Figura VI.8. Fluxograma proceso pago de salarios.	170
Figura VI.9. Fluxograma proceso compra de repuestos de contado.	177
Figura VI.10. Fluxograma proceso compra de repuestos de contado.	178
Figura VI.11. Fluxograma proceso compra de repuestos de contado.	179
Figura VI.12. Fluxograma proceso compra de repuestos de contado.	180
Figura VI.13. Fluxograma proceso compra de repuestos de crédito.	186
Figura VI.14. Fluxograma proceso compra de repuestos de crédito.	187
Figura VI.15. Fluxograma proceso cambio de aceite.	195
Figura VI.16. Fluxograma proceso cambio de aceite.	196
Figura VI.17. Fluxograma proceso cambio de aceite.	197
Figura VI.18. Fluxograma proceso cambio de aceite.	198
Figura VI.19. Fluxograma proceso atención a empresas.	205
Figura VI.20. Fluxograma proceso atención a empresas.	206
Figura VI.21. Fluxograma proceso atención a empresas.	207
Figura VI.22. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.	216
Figura VI.23. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.	217
Figura VI.24. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.	218
Figura VI.25. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.	219
Figura VI.26. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.	220

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla II.1 Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones	43
Tabla III.1. Clasificación y Codificación de Puestos de Taller Mecánico Automotriz Quincho	62
Tabla III.2. Clasificación y Codificación de Procedimientos de Taller Mecánico Automotriz Quincho	69
Tabla V.1. Clasificación y Codificación de Puestos de Taller Mecánico Automotriz Quincho.....	96
Tabla VI.1. Clasificación y Codificación de Procedimientos de Taller Mecánico Automotriz Quincho	149

INTRODUCCIÓN

La Administración de Empresas juega un papel fundamental para las organizaciones de hoy en día, cualquiera que sea su dimensión, ya que logra organizar y controlar la efectividad y productividad dentro de estas, dando así resultado en el aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta la empresa.

Específicamente la rama de Administración llamada Recursos Humanos, tiene una importancia preponderante dentro de las organizaciones día con día, al ser ésta la encargada de seleccionar, contratar, capacitar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas funciones la desarrolla, dependiendo del tamaño de la empresa, un departamento concreto o una persona en conjunto con la gerencia o directa de ésta.

Según las filosofías actuales de las organizaciones más importantes del orbe empresarial, se debe tomar muy en consideración el recurso humano, siendo este uno de los aspectos más sobresalientes en la organización para obtener consecutivamente resultados positivos; por ende, se está invirtiendo más en las personas.

Mientras tanto, el Análisis Administrativo, es un área de la administración que se encarga de desarrollar un estudio exhaustivo de los aspectos funcionales y estructurales fundamentales en las empresas, contribuyendo a su respectivo orden y dirección, que como consecuencia, contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el nacimiento de la organización.

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) cuentan con la necesidad de emplear sistemas documentados que establezcan y mantengan procedimientos actualizados que ahorren tiempo y esfuerzo de los colaboradores e indiquen adecuadas funciones de supervisión, control y orienten el desarrollo de las tareas del personal.

El desarrollo del estudio utiliza fuentes y métodos de recolección de información que permiten contar en detalle con los elementos fundamentales que tiene y persigue la organización; las funciones, características y requisitos que requiere y las actividades realizadas por los colaboradores responsables de la ejecución de los procedimientos.

Este trabajo se enfoca en el desarrollo del Manual Organizacional, Manual de Puestos y Manual de Procedimientos del TALLER MECÁNICO AUTROMOTRIZ QUINCHO S.A. ubicado en Ciudad Quesada, San Carlos. La estructura general de esta investigación está compuesta por seis capítulos los cuales se explican brevemente:

El capítulo número uno, corresponde a las generalidades de la investigación, en donde se hace mención de una referencia empresarial, estructura organizacional, nombre del proyecto, planteamiento del problema, justificación del mismo, objetivos, así como el alcance y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo dos se hace referencia al marco teórico en el cual se profundiza en términos de Administración Empresarial, Administración de Recursos Humanos, Manual Organizacional, de Puestos y Procedimientos, este último con sus respectivos diagramas de flujo.

El capítulo tres corresponde al Marco Metodológico en el cual se explica puntualmente como se desarrolló el trabajo tanto a nivel de Manual de Organización y Puestos como el Manual de Procedimientos.

En el capítulo cuatro se desarrolla el Manual Organizacional como tal, en el cual se toma en consideración los elementos generales de la empresa, tales como: antecedentes históricos, estructura jerárquica, funciones de los colaboradores, legislación que rige en el Taller, entre otros.

El capítulo cinco se despliega el Manual de Puestos, en el cual se muestran las características y requisitos de para cada uno de los puestos existentes en la organización.

El capítulo seis, referente al Manual Descriptivo de Procedimientos, detalla el contenido que le da forma al manual, describiendo las actividades que se deben desarrollar y su respectiva gráfica que detalle el proceso.

Por último, en el siguiente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a causa del presente estudio.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

DEL PROYECTO



I. CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

A. Referencia Empresarial

1. Antecedentes de la Empresa

El Taller Mecánico Automotriz Quincho ubicado en Ciudad Quesada, fue fundado en 1973 mediante el acuerdo entre los señores Joaquín Zúñiga y Vidal Vargas. Después de un tiempo, la administración permaneció únicamente a cargo de Don Joaquín, quien conservó el nombre del Taller.

Como único socio, decide realizar un reacomodo de la empresa en una diferente instalación, con los estándares adecuados relacionados a la estructura.

Desde 2006, el Taller Mecánico Automotriz Quincho se encuentra al mando de los hermanos Zúñiga Herrera, en un acuerdo con su padre, Don Joaquín Zúñiga, para alquilarles las instalaciones.

2. Junta directiva de la Organización

La Junta Directiva del Taller Mecánico Automotriz Quincho está conformada por:

- **Presidente:** Joaquín Zúñiga Arley.
- **Secretario:** David Zúñiga Herrera.
- **Tesorero:** Javier Zúñiga Herrera.
- **Fiscal:** Jose Joaquín Zúñiga Herrera

3. La Empresa

3.1. Ubicación Geográfica

El Taller Mecánico Automotriz Quincho se encuentra localizado 200 metros este del Ingenio Santa Fe, Ciudad Quesada, San Carlos.

3.2. Misión

“Proveer a nuestros clientes un servicio de alta calidad en reparación y mantenimiento preventivo automotriz, mediante tecnología de punta, personal profesionalmente capacitado con nuestro sello de garantía y respaldo”.

3.3. Visión

“Ser la mejor opción de servicios integrales automotrices en la Zona Norte, mediante una innovación tecnológica constante y un personal altamente capacitado para un bienestar común”.

3.4. Logotipo



Figura I.1 Logotipo de la Organización
Fuente: Taller Mecánico Automotriz Quincho

3.5. Actividad de la Empresa

El Taller Mecánico Automotriz Quincho ofrece el servicio de mantenimiento automotriz en la zona norte, con tecnología de punta y alta calidad en sus labores.

3.6. Servicios

El taller brinda a todos sus clientes los siguientes servicios, con los más altos estándares de calidad:

- ***Revisión técnica vehicular tipo RTV***

El Taller se cuenta con todos los equipos de tecnología de punta, para el diagnóstico y reparación de sus vehículos, con el fin de detectar con precisión todos los sistemas de frenos, compensadores, suspensión, alineamiento, gases contaminantes, entre otros. Todo este servicio de revisión es completamente gratuito para la flotilla vehicular de las empresas, contabilizando un historial completo de cada una de las unidades que se diagnostiquen y reparen.

- ***Afinamiento de motores diesel y gasolina.***

Para este servicio el Taller Mecánico Automotriz Quincho tiene todos los equipos de última generación como scanner, laboratorio de inyección gasolina, scanner para diesel Common Rail¹, analizado de gases diesel y gasolina, y una experiencia de más de 35 años avanzando con la tecnología.

- ***Diagnóstico y reparación sistemas de Inyección Diesel.***

En los últimos años los sistemas de inyección diesel han avanzado tecnológicamente al punto que todo es controlado y procesado electrónicamente. Por esta razón, el Taller mecánico Automotriz Quincho se encuentra certificado nacionalmente por el Grupo Vargas Matamoros y a la vez a nivel internacional por la corporación DELPHI² de la zona norte.

¹ sistemas de inyección diesel

² fabricante de equipos tecnológicos en Inglaterra

- ***Reparación de frenos.***

Para la reparación de sistemas de frenos se tienen los equipos y herramientas, como torno para rectificación de discos y tambores y FRENÓMETRO³.

- ***Reparación de suspensión y dirección.***

Todos los diagnósticos de suspensión y dirección son realizados con equipos que dan resultados hasta de porcentaje de vida útil de las piezas y de esta forma no se malgasta dinero ni tiempo en remplazo de repuestos innecesariamente.

- ***Otros servicios.***

El Taller Mecánico Automotriz Quincho además de brindar los servicios anteriormente descritos, ofrece:

- Lubricentro.
- Servicio de grúa plataforma 24 horas.
- Cambio de llantas.
- Lavado de vehículos.

³ para pruebas precisas de eficiencia de frenado, balancín de discos y tiempos de respuesta en todo el sistema

3.7. Objetivos de la Empresa

i. Objetivo General

- Brindar a los clientes del Taller Mecánico Automotriz Quincho un servicio de reparación y mantenimiento automotriz de alta calidad.

ii. Objetivos Específicos

- Obtener la maquinaria con la mayor tecnología de punta dentro de la Zona Norte.
- Proveer al personal de capacitaciones con los sistemas automotrices más modernos del mercado.
- Lograr una identificación total del personal administrativo y operativo hacia la organización.
- Desarrollar un estricto control de calidad y productividad de los mecánicos en el taller.

3.8. Valores de la Empresa

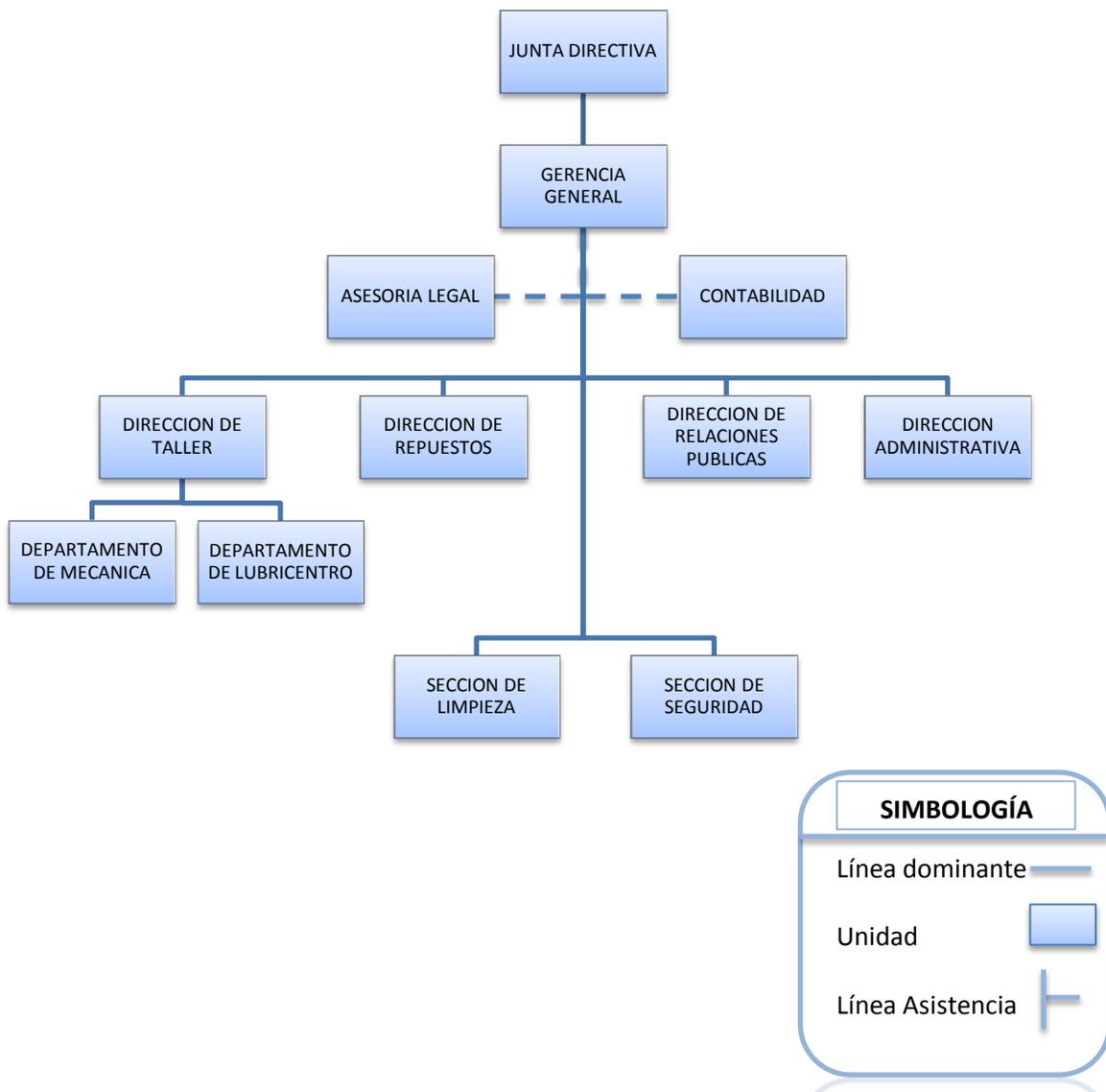
Los valores que identifican al Taller Mecánico Automotriz Quincho son los siguientes:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Bien común.
- Calidad y excelencia.
- Compromiso.
- Profesionalismo.
- Confianza.

4. Estructura Organizacional

El Taller Mecánico Automotriz Quincho no contaba con un organigrama que dictará los niveles jerárquicos dentro de la organización, por tanto, se elaboró y propuso el siguiente, respetando la situación actual de la empresa.

4.1. Organigrama Propuesto



Fecha: 30/08/2010

Elaboración Propia

Figura I.2. Organigrama propuesto de la empresa

B. Nombre del Proyecto

Manual de Organización, Manual de Puestos y Manual de Procedimientos para el Taller Mecánico Automotriz Quincho S.A.

C. Planteamiento del Problema

Actualmente, el Taller Mecánico Automotriz Quincho no cuenta con Manual de Organización, Manual de Puestos ni Manual de Procedimientos, que justifiquen los elementos de gestión administrativa de la organización. Además, existe la necesidad de documentar formalmente, las funciones de los colaboradores de esta organización y los procedimientos más importantes dentro de la misma, que instruya a los colaboradores para que desempeñen sus funciones de forma adecuada y contribuyan a la eficiencia y eficacia de la empresa.

D. Justificación del Estudio

El Taller Mecánico Automotriz Quincho ofrece servicios automotrices a la población del cantón Sancarleño; tales como: cambio de llantas, servicio de lubricentro, balanceo, diagnóstico mediante revisión técnica, medición de frenos, alineamiento y mecánica general. Por su principal característica que lo distingue en la zona, la calidad, requiere de personal altamente capacitado, que desempeñe sus funciones de manera eficiente.

Con el Manual de Organización, la empresa obtendrá un documento detallado y completo de los aspectos de la gestión administrativa, que determina una imagen formal interna y externamente de la organización.

Mientras tanto, el Manual Descriptivo de Puestos tiene suma importancia para los objetivos que se plantea la organización. Al tener este manual, se establece una estructura orgánica definida, que permita más flexibilidad administrativa dentro de la empresa, al mismo tiempo beneficia a los encargados de recursos humanos, en determinar el perfil del ocupante del puesto, con respecto al cuál se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la etapa de selección de personal. Al requerir personal capacitado y actualizado en este mercado tan cambiante, el Manual de Puestos contribuye a la hora de identificar las necesidades de capacitación, con el fin de que el personal esté preparado para las funciones que se le necesite. Por último, este Manual sirve como guía del colaborador, para el desempeño de sus actividades y responsabilidades, dentro de la organización.

Por su parte, el Manual de Procedimientos es una herramienta de gran utilidad para el taller, ya que le ofrecería la descripción de las actividades de los procedimientos más importantes dentro de la organización. Además, este manual podrá ser utilizado en los procesos de inducción y entrenamiento, permitiendo desarrollar las capacitaciones a los colaboradores, de forma adecuada para cada proceso, considerando los cambios y actualizaciones realizados con el tiempo a los procesos documentados e incluidos en éste el manual. Igualmente, proporciona otros tipos de ventajas de interés para la empresa, tales como: proporciona mayor formalidad a la organización por medio de un documento escrito, organizado y preciso que contiene los procedimientos más importantes que se emplean en el Taller, facilita la interacción de las distintas áreas de la empresa y establece una unión entre las mismas brindando una visión integral de la empresa a los colaboradores.

Por todas las razones mencionadas anteriormente, se considera necesaria la elaboración de un Manual de Organización y Manual de Puestos, así como un Manual de Procedimientos.

E. Objetivos del Proyecto

1. Objetivo General

- Contribuir con la mejora en la gestión administrativa del Taller Mecánico Automotriz Quincho S.A mediante la documentación de los procedimientos, características y requisitos de los puestos, según su situación actual.

2. Objetivos Específicos

- Proponer los elementos básicos de gestión administrativa y legislación que rige la empresa, que sirvan como insumo para el desarrollo de la propuesta del Manual de Organización.
- Crear una propuesta de manual de puestos que funcione como guía del supervisor en el trabajo con sus colaboradores, a la hora de tomar decisiones.
- Realizar un manual de procedimientos con las funciones más importantes que se emplean dentro de la organización, para que los colaboradores conozcan el funcionamiento interno del Taller y mejorar el proceso de inducción.

3. Alcance

Para llevar a cabo el presente proyecto se efectuó una investigación en el Taller Mecánico Automotriz Quincho, donde se confeccionó el Manual Organización, Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Procedimientos.

En cuanto al manual de organización, su función principal consiste en dar información que sirva de orientación a nivel gerencial, relacionada con funciones de puestos dentro del taller y legislación que rige el mismo. Además, este manual permite reflejar el quehacer diario de la empresa

Por otro lado, en el manual de puestos se incluyeron cada uno de los perfiles de puestos existentes en la empresa, nueve en total: Gerente General, Administrador, Encargado de Relaciones Públicas, Asistente Administrativo, Encargado de Repuestos, Jefe de Mecánicos, Mecánicos, Ayudante de Mecánicos, Misceláneo y Guarda de Seguridad. En éste, se describieron según datos generales del puesto, descripción genérica del puesto, descripción específica de funciones, perfil de requisitos (intelectuales y físicos), responsabilidades y condiciones de trabajo.

Mientras tanto, en el manual descriptivo de procedimientos se detallaron los procedimientos más importantes, a solicitud tácita de la empresa. Los procedimientos que se desarrollaron son los siguientes: compra de repuestos a crédito y contado, cambio de aceite, pago a proveedores, pago de salarios, atención a empresas y por último el proceso que conlleva desde la llegada del cliente para la reparación del vehículo hasta que éste está totalmente listo para ser retirado. Cada uno de es estos procedimientos contemplan el análisis previo de lo que se realiza actualmente y el que se desarrolla en el estudio es el sugerido.

Estos manuales propuestos, se basan en la estructura actual de la organización y apegados a la realidad de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO

TEÓRICO



II. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es un apartado donde se sustenta la investigación realizada, mediante la definición de todos los aspectos que serán tomados en consideración durante la elaboración del Manual de Organización, Descripción y Análisis de Puestos y Procedimientos.

Los elementos utilizados en el estudio son conceptualizados de forma tal que respalde la investigación y permita guiar y facilitar al lector la comprensión del mismo.

A. Administración

1. Definición

Actualmente, la Administración es un aspecto de suma importancia en la vida cotidiana de las personas y organizaciones, ya que logra y asegura el máximo bienestar tanto para el patrón como a cada uno de los colaboradores de manera estable; esta rama (la administración) se puede conceptualizar como *“el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”* (Wehrich & Koontz , Perspectiva Global, 2008).

Con el fin de que el uso de los recursos y la organización desarrolle sus funciones de forma adecuada, los administradores deben cumplir sus respectivas funciones de planeación, organización, administración de recursos humanos, dirección y control; las cuales se encuentran interrelacionadas. A continuación cada una de las funciones administrativas conceptualizadas:

2. Funciones Administrativas

2.1. Planeación

La Planeación es *“el proceso de determinación de los objetivos de una organización y de decisión sobre la forma de lograrlos; la primera función de los administradores.”* (Ferrel & Hirt, 2004)

Esta función administrativa, se basa en un proceso de decisiones anticipadas, tomando en cuenta los escenarios futuro, real y optimista. La planeación posee una serie de elementos básicos, necesarios para su eficiencia, tales como: los objetivos, el plan, la toma de decisiones y previsión.

2.2. Organización

La organización dentro de la administración es un aspecto de suma importancia, ya que se encarga de *“integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de complementar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando elementos como: meta, programa, recursos necesarios para conseguir esas metas, entorno y administradores”*. (Wehrich & Koontz , Perspectiva Global, 2008)

Por tanto, de acuerdo al concepto anteriormente descrito, se concluye que la organización es la función administrativa que clasifica las actividades unidas, para dar respuesta a los objetivos que se proyectaron anteriormente, en la etapa de Planeación.

Según Chiavenato (2007), *“una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales”*.

2.3. Dirección

Para Wehrich & Koontz, la función dirigir se basa en *“guiar la empresa por medio de unas estrategias y tácticas preestablecidas.”* (Wehrich & Koontz , 2008)

Por otra parte, para Stoner (2005) dirigir *“implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos”*.

Así, se resume que la dirección es la función de guiar a los colaboradores de la organización para cumplir los objetivos y metas planteadas mediante estrategias y políticas constituidas con anterioridad.

2.4. Integración de Personal

Para algunos autores, la integración de personal no cuenta como una función administrativa, pero Ferrel & Hirt la toman en cuenta como una de ellas, según estos autores, la integración de personal es *“la contratación de personas para llevar a cabo el trabajo de una organización. Pero aparte de simplemente reclutar personas para llenar puestos en una compañía, los administradores deben determinar las habilidades y capacidades necesarias para los puestos específicos, la forma de motivar y capacitar a los empleados para el trabajo asignado, cuánto pagarles, cuáles serán sus prestaciones y cómo prepararlos para encargarse más adelante de puestos de más alto nivel.”* (Ferrel & Hirt, 2004)

2.5. Control

A pesar de que todas las funciones administrativas van de la mano, se considera que el control es primordial dentro de un administrador, ya que si se tiene un excelente plan estratégico, pero no se evalúa, puede incurrir en graves errores.

Según George Terry, en su libro Principios de Administración *“el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas”*. (Terry, 1999)

Asimismo, Robbins & Coulter (2005, pág. 9) define el control como *“la función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.”*

En síntesis, el control es la función que ayuda a la evaluación y corrección de los planes, por lo tanto, facilita su cumplimiento.

3. Elementos de Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa cuenta con una serie de elementos base, que determinan el perfil de la organización externa e internamente. Seguidamente, se presentan cada uno de estos elementos:

3.1. Misión

Según Chiavenato (2008, pág. 53) *“la misión, que representa la razón de existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos?”*

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt (2004, pág. 211) *“la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”*

Por otra parte, Kothler& Armstrong (2004, pág. 43) definen la misión como *“un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”*.

Existen componentes para declarar una misión, tales como: definir los clientes que va dirigido el producto o servicio, establecer los principales productos o servicios de la organización, la región donde compite la organización y su respectiva tecnología que utiliza para tener una ventaja competitiva sobre las demás empresas y determinar los aspectos en que la organización puede ayudar a la comunidad, ya sean sociales o ecológicos.

3.2. Visión

“Visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro” (Chiavenato, 2008, pág. 55). Asimismo, se define como la aspiración responsable que surge de lo “interno colectivo” acerca de lo que deseamos ser, tener o hacer en un futuro y en un entorno previsible.

Normalmente es recomendable puntualizarla a cinco años plazo, en busca de replantear objetivos. Además, es importante considerar que la visión debe inspirar, motivar y guiar a los colaboradores de la organización y la empresa en general, pero también de ser alcanzable y realista; ya que si ésta es demasiado ambiciosa, va a resultar desmotivante no alcanzarla a un sensato plazo.

Antes de ser planteada la visión, deben tomarse en cuenta elementos que ofrece la organización tales como: la tecnología que utiliza en el mercado, el propio mercado al que se dirige, la cobertura geográfica que abarca, el tipo de cliente al que se enfoca la organización, la capacidad que espera desarrollar y el tipo de administración que se espera lograr. Al definir cada uno de los puntos anteriores, se puede determinar de forma efectiva la visión de la organización.

3.3. Objetivos organizacionales

Son las metas de desempeño de una empresa. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización en el alcance de la visión estratégica. Según Chiavenato (2008, pág. 58) un objetivo *“es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado período.”* Además expresa que *“si la misión organizacional proporciona la visión para el futuro. Ésta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse.”*

Los objetivos organizacionales deben cumplir ciertos criterios, para que sean diseñados de forma eficiente, tales como: ser afines, alcanzables, medibles específicos (bien definidos), referirse a un período de tiempo y estar fijado en un resultado que debe alcanzarse en un período de tiempo.

Al menos deben perseguirse dos tipos de objetivos:

- **Estratégicos:** Resultados competitivos y de posición de mercado.
- **Financieros:** Resultados y logros monetarios.

3.5. Estrategia organizacional

Se refiere al comportamiento global de la empresa con su entorno e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

La estrategia organizacional busca aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de contrarrestar las posibles amenazas que se relacionan con la organización. Debe funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos y debe obtener el consentimiento general y ser capaz de motivar e involucrar a todos sus colaboradores. Asimismo, *“debe difundirse y comunicarse ampliamente para servir como hilo conductor de la acción organizacional.”* (Chiavenato, 2008, pág. 61)

3.6. Valores

Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores que se utilizan como normas que orientan el comportamiento de las personas, o en el caso de las organizaciones el de los colaboradores.

Algunos valores de la organización son: el poder, las recompensas, la eficiencia, la eficacia, la imparcialidad, el espíritu de equipo, la ley y orden, la defensa, la competitividad y la oportunidad.

3.7. Organigrama

El organigrama *“es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”*. (Franklin, 2004)

Tiene como objetivo primordial plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, y tiene como usos: proporcionar una imagen formal de la organización, constituir una fuente autorizada de consulta y proporcionar el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.

4. Áreas administrativas

La administración se divide en cuatro grandes ramas, en cada una de ellas los administradores deben desempeñar funciones específicas del cargo. Estas áreas son las siguientes:

4.1. Administración financiera

Como su nombre lo indica, esta área se enfoca en dinero necesario para desempeñar las operaciones de la empresa de forma exitosa e invertirlo de acuerdo con los objetivos que se trazaron dentro de la planeación estratégica.

Según Ferrel & Hirt (2004, págs. 222-223), entre *“las responsabilidades de los administradores financieros se incluyen proyectar los ingresos y gastos en un periodo dado, determinar las necesidades financieras de corto y largo plazo, encontrar las fuentes de financiamiento para satisfacerlas, identificar y elegir formas apropiadas de invertir los recursos excesivos y vigilar el flujo de esos recursos y protegerlos”*.

4.2. Administración de la Producción y Operaciones

Producción es *“la creación de bienes y servicios”*. (Heizer & Barry, 2004) Además, Ferrel & Hirt (2004, pág. 271) lo definen como *“las actividades y procesos que se usan en la generación de productos tangible; también llamada manufactura.”*



Figura II.1. Proceso de Transformación de la Administración de las Operaciones.
Fuente: Elaboración Propia

Mientras tanto, la administración de las operaciones se define como el proceso de las actividades necesarias para la transformación de materia prima en bienes y servicios. En la Figura II.1, se muestra un esquema de lo que se basa el proceso de transformación.

En esta área administrativa, los administradores se encargan de supervisar el desarrollo de las actividades de transformación, el control de calidad, la productividad que desempeñan; no solo las máquinas sino también los colaboradores y la planeación y diseño de los sistemas de operaciones (incluye logística).

4.3. Administración de Mercadotecnia

La mercadotecnia es el conjunto de actividades diseñadas para acelerar las transacciones con la creación, comercialización, fijación de precios y promoción de bienes, servicios e ideas.

Dentro de las funciones que tienen los administradores de mercadotecnia, se encuentran: precio (planeación y fijación), la promoción de productos y su respectiva distribución. Dentro de la promoción de los productos, encierra una serie de elementos como la publicidad, las relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas que interrelacionados logran una estrategia para promocionar el producto o servicio.

4.4. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos presenta distintos conceptos para varios autores, todos interrelacionados entre sí; por ejemplo según Dessler, la Administración de Recursos Humanos o de personal se refiere a *“las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar”*.(Dessler , 2001)

Mientras tanto, Chiavenato lo conceptualiza como *“conquistar y mantener personas en la organización, con una actitud positiva y favorable”*. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

En palabras simples, la Administración de Recursos Humanos es guiar a los colaboradores de la organización a cumplir sus metas y objetivos individuales y grupales, de una forma positiva y agradable.

Por otra parte, ciertos autores señalan la importancia de cada uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano. Según Chiavenato(2007), los seis procesos de la gestión del talento humano son: la admisión de personas, la aplicación de personas, la compensación de personas, el desarrollo de personas, el mantenimiento de personas y el monitoreo de personas.

Todos estos procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. *“Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí”*. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2003)

B. Administración de Recursos Humanos

1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007), el objetivo primordial de la Administración de Recursos Humanos (ARH) *“consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”*.

Asimismo, señala (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) distintos objetivos, claves para un eficiente uso de la ARH, los cuales son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponible.

Por su parte, Werther & Davis (1996, pág. 8) cita que *“el objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos”*. Además habla de cuatro objetivos fundamentales de esta rama:

- **Objetivos sociales:** contribuir con las necesidades sociales.
- **Objetivos de la organización:** tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global.
- **Objetivos funcionales:** Contribuir en un nivel adecuado a las necesidades la organización de los recursos humanos.

- **Objetivos individuales:** Ayudar a que cada persona de la organización cumpla con las metas que se haya trazado.

2. Planeación estratégica de Recursos Humanos

Cada estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente compuesta e involucrada.

La planificación estratégica se define “como la función de Recursos Humanos que contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados”. (Chiavenato, 2008)

Tiene como objetivo definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. **Las bases de la planificación de Recursos Humanos son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo.**

En la Figura II.2 se presenta un esquema que detalla los pasos de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos.

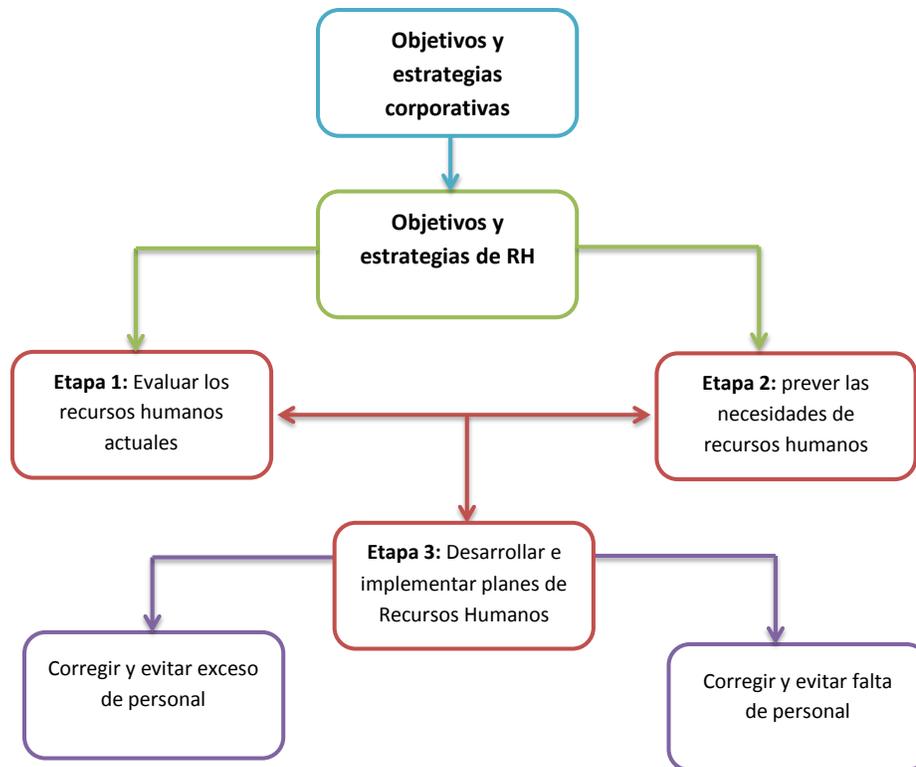


Figura II.2. Pasos de la Planificación estratégica de RH
 Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 64)

C. Manual Administrativo

Según Gómez(2006), los manuales administrativos *“son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización. Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”*.

Un manual administrativo ayuda a las organizaciones a tener una mayor eficiencia en sus labores, esto porque deben contener importantes lineamientos y políticas, que flexibilicen los procesos administrativos dentro de la misma. Seguidamente, se cita una breve explicación de Manual de Organización, Manual de Puestos y Manual de Procedimientos:

1. Manual de Organización

Un manual de organización es un documento que se utiliza como guía para las empresas, acerca de los aspectos administrativos más importantes que deben encontrarse dentro de las organizaciones. Además, documentando los elementos de la gestión administrativa, el manual de organización funge como instrumento de control, evaluación y seguimiento de los objetivos organizacionales, así como fuente información al público en general.

Según Franklin (2004, pág. 174), un manual de organización cuenta con los siguientes aspectos:

1.1. Identificación

El manual de organización debe incluir en primer nivel:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Sustitución de páginas
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de ésta y el año.

1.2. Índice o contenido

“Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento”.
(Franklin, 2004)

1.3. Prólogo y/o introducción

En este apartado, se muestra en lo que se basa el manual, incluyendo su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo actualizado.

1.4. Antecedentes históricos

Se describe la historia de la organización o del área descrita en el manual (origen, evolución y cambios significativos).

1.5. Legislación o base legal

En esta parte del manual se tiene una lista de los principales ordenamientos jurídicos que norman las funciones de la organización, tales como leyes, convenios, decretos, acuerdos, entre otros.

1.6. Atribuciones

“Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades”. (Franklin, 2004)

1.7. Estructura orgánica

En este apartado, se describen de forma ordenada las unidades administrativas de la organización, de acuerdo al nivel jerárquico. Esta descripción debe relacionarse con la representación gráfica en el organigrama. Se recomienda codificar cada puesto, para observar con facilidad los niveles de jerarquía y su relación de dependencia.

1.8. Organigrama

Se adjunta con el apartado anterior (estructura orgánica).

1.9. Misión

Esta parte del manual, funciona como referencia para la organización con respecto a sus acciones y relacionar lo deseado con lo posible.

1.10. Funciones

Este enunciado especifica las tareas esenciales a cada una de las unidades administrativas de la estructura orgánica, que se necesitan para cumplir las atribuciones de la organización.

1.11. Descripción de Puestos

Dentro de este apartado se debe incluir: Identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes, relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización y especificaciones del puesto de acuerdo a conocimientos.

1.12. Directorio

Enunciado que consta de los nombres y puestos de las personas comprendidas en el manual. Se pueden adjuntar datos como teléfono, correo electrónico y horario de atención.

2. Manual de Puestos

2.1. Definición de Puesto o cargo

Un puesto “puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que correspondan al empleado que lo desempeña,

proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”(Chiavenato, 2000).

Además, Chiavenato (2008, pág. 165) conceptualiza cargo como *“la base de aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización”.*

En pocas palabras, un puesto son el conjunto de obligaciones que diferencian a un cargo de otro.

2.2. Descripción y Análisis de Puestos

Un manual de puestos consta de dos partes primarias, la descripción de puestos y el posterior análisis. Seguidamente se detallan cada uno de ellos:

i. Descripción de Puesto

Según Dessler (2001, p. 98), la descripción del puesto, *“es un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo”.*

Según Werther y Keith (1996) la descripción de puestos, *“es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”.*

Chiavenato menciona en su libro (2000, p. 331), que la descripción del puesto *“es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforma y lo diferencian de los demás cargos de las empresa”.*

En la Figura II.3 se muestra un ejemplo del contenido que debe tener un cargo según la descripción de cargos.

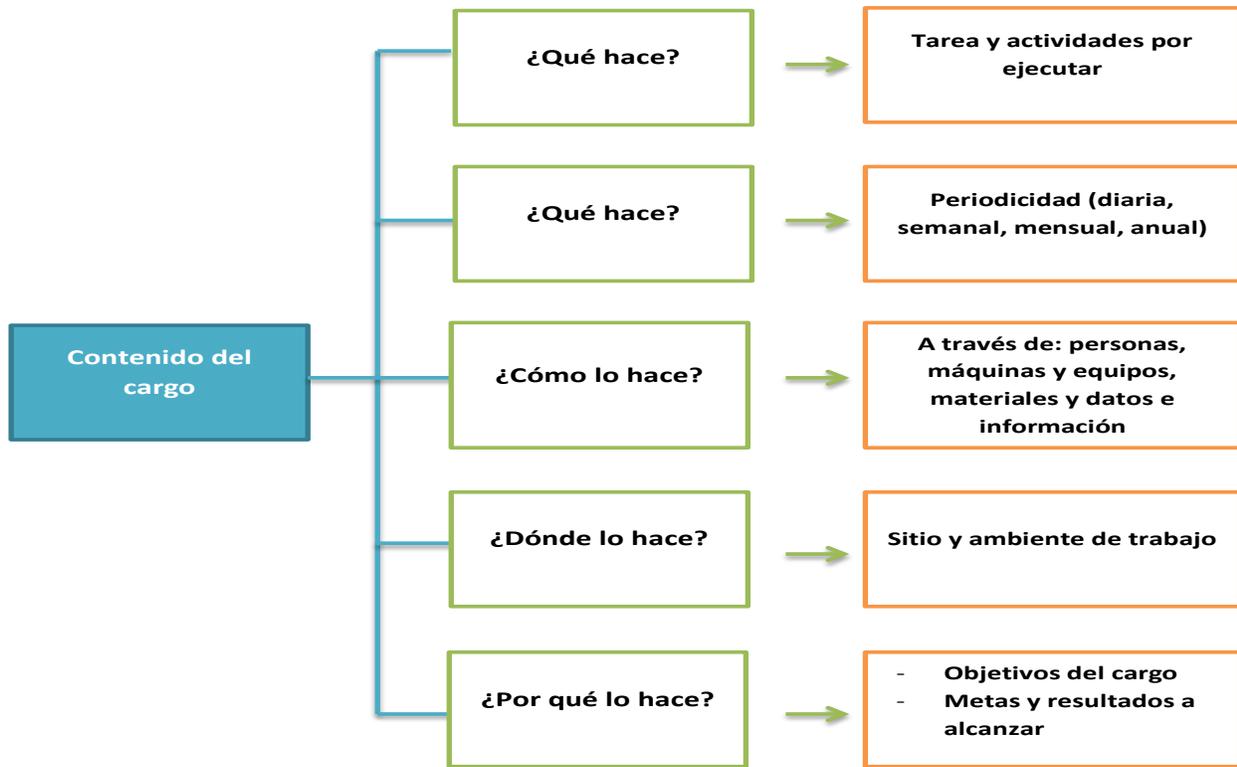


Figura II.3. Contenido del cargo según la descripción de puestos
Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 183)

ii. Análisis de puestos

Existen distintas definiciones acerca de Análisis de Puestos, que Chiavenato expone en su libro *Gestión del Talento Humano* (2008, pág. 185) tales como *“es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada”*. Asimismo, se conceptualiza como *“un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo”*. (Chiavenato, 2000)

Chiavenato (2008, pág. 185) lo sintetiza como *“un análisis comparativo (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y condiciones de trabajo”*.

Asimismo, Werther & Davis (1996, pág. 67) lo definen como *“la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.”*

A continuación se explican cada uno de los factores de especificación:

- o **Requisitos intelectuales:** Son los requerimientos relacionados a requisitos intelectuales que el colaborador debe tener para desempeñar su labor de forma eficiente. Entre algunos se pueden nombrar: Instrucción básica, experiencia y aptitudes.
- o **Requisitos físicos:** Es la cantidad y secuencia de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y agotamiento provocada, así como la constitución física que necesita el colaborador para desarrollar sus labores en el puesto de manera adecuada.
- o **Responsabilidades implícitas:** Compromiso que tiene el ocupante para el control directo o indirecto del trabajo de sus subordinados por el material, herramientas, equipo, dinero, documentos, contactos (internos o externos) y la información confidencial.

- o **Condiciones de trabajo:** Es el ambiente de trabajo donde el colaborador desempeña su trabajo. Aquí se valora la adaptación del capital humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

“Aunque las descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada”. (Chiavenato, 2000)

Por tanto, a pesar de que están unidos, cada uno (análisis y descripción de puestos) cumple funciones distintas con el fin de obtener productos adecuados a la organización.

- o ***Etapas del Análisis de Puestos***

Para desarrollar el análisis de cargos se deben de seguir una serie de etapas, las cuales ayudarán a alcanzar de manera eficiente y satisfactoria el objetivo pronosticado.

Chiavenato (2000, págs. 343--346) cita que existen tres etapas para realizar el análisis de cargos, las cuales son:

- **Planeación:** En esta fase se planea de forma cuidadosa todo el trabajo del análisis de puestos, se puede decir que es una fase de oficina. Requiere seguir los siguientes pasos:
 - i. Determinación de los cargos que deben describirse
 - ii. Elaboración del organigrama de puestos.
 - iii. Ubicación de los puestos en éste.
 - iv. Elaboración del cronograma de trabajo.
 - v. Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse.
 - vi. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis

- **Preparación:** En esta etapa, se organizan las personas, los esquemas y el equipo necesario para seguir con el trabajo planteado anteriormente. Para su efectiva implementación se realizan los siguientes pasos:
 - i. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
 - ii. Preparación del material de trabajo
 - iii. Disposición del ambiente.
 - iv. Recolección previa de datos.

- **Ejecución:** En esta última etapa, se recolectan los datos relacionados al puesto y se realiza su respectivo análisis. A continuación las actividades a realizarse en esta etapa:
 - i. Recolección de los datos sobre los puestos mediante método seleccionado.
 - ii. Selección de los datos obtenidos
 - iii. Revisión provisional del análisis
 - iv. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato
 - v. Redacción definitiva del análisis de puestos
 - vi. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para su respectiva aprobación. (Chiavenato, 2000, págs. 343-346)

iii. Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos

Existen distintas opiniones por parte de autores con respecto a los objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos. Está claro que esta “*representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización*”, como lo define Chiavenato (2008, pág. 190), ayuda a cada una de las etapas de la Administración de Recursos Humanos. Entre los objetivos más importantes se encuentran:

- Ayudar al reclutamiento.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo.
- Identificación de necesidades de capacitación.
- Estimular la motivación del personal.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados.
- Suministrar a la sección de higiene y seguridad laboral.
- Guiar al Gerente en información sobre el puesto y el desempeño de sus respectivos ocupantes.

iv. Principales usos de la descripción y análisis de puestos

Existen algunas de las actividades en que se puede utilizar la información del análisis y descripción de puestos, para lo cual el manual servirá de base para el reclutamiento y selección, compensación, evaluación del desempeño, capacitación y aseguramiento de la asignación completa de obligaciones. (Dessler , 2001)

v. Métodos de Descripción y Análisis de Puestos

Para desarrollar la descripción y el análisis de puestos se utilizan diferentes métodos, para la mayoría de autores los más importantes son:

○ **Observación directa**

Es un método de recolección de información acerca del puesto, normalmente se aplica a puestos sencillos, rutinarios y repetitivos. *“Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos”*. (Chiavenato, 2008)

Una característica importante de este método es la participación de la persona encargada de la recolección de la información (analista de puesto) es activa; la del ocupante es pasiva. Además, presenta como principal desventaja su alto costo. Por último se recomienda que se aplique en combinación con otros métodos, habitualmente con un cuestionario, para que el análisis sea más completo y preciso.

○ **Cuestionario**

Método que consta de una serie de preguntas escritas para obtener información de cada puesto. El personal debe registrar todas las indicaciones posibles del cargo, su contenido y sus características. Es un procedimiento ideal cuando se trata de una gran cantidad de puestos similares, ya que es rápido y económico. *“El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil”*. (Chiavenato, 2000) Su principal desventaja es que debe planearse de forma acertada y elaborarse con cuidado.

Según Chiavenato (2008, pág. 188), el cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del puesto, por el supervisor o por ambos.

- **Entrevista**

Según Chiavenato (2000), *“la entrevista es enfoque más flexible y productivo”*. Si se realiza de forma organizada, puede obtenerse información acerca de todos los elementos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las tareas del mismo. Existen tres tipos de entrevistas: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. El método de la entrevista directa consiste en recabar información y elementos acerca del puesto que se pretende analizar.

Esta técnica presenta participación activa de ambas partes (analista y ocupante del cargo) y sus principales desventajas son su alto costo y el vasto tiempo que se pierde.

- **Métodos mixtos**

Se utiliza la combinación de los métodos anteriores para neutralizar las desventajas de cada uno de ellos. Destaca Chiavenato (2000), los siguientes métodos mixtos: cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y entrevista, ambos con el superior, cuestionario y observación directa, observación directa con el ocupante del cargo y entrevista.

3. Manual de Procedimientos

3.1. Procedimientos

Según Hernández Orozco (1996) *“los procedimientos son planes concretos, que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y las políticas. Implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o de un conjunto de ellas”*

Cualquier negocio cuenta con procedimientos, unos más que otros obviamente, pero lo que sí es muy común es que normalmente son informales. Los procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario tenga una guía o base para saber si está realizando sus labores de forma efectiva. Además, al utilizarlo continuamente podrá estar capacitado para mejorar a los colaboradores de la organización.

3.2. Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimientos integran una serie de procedimientos correspondientes a un área funcional. Según Franklin (2004, pág. 171), estos constituyen *“un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.”* Asimismo, adiciona que *“todo procedimiento incluyen la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.”*

Los procedimientos que se deben analizar, para que el manual sea eficiente son: los que no satisfacen todas las necesidades, los que no operan en forma eficiente y los que deben adaptarse por el cambio.

3.3. Objetivos de los Manuales de Procedimientos

Los Manuales de Procedimientos tienen como objetivo primordial, divulgar entre los colaboradores de una o varias áreas administrativas de la organización, el método deseado para desempeñar determinados trabajos, con la función de que no se malgaste tiempo, equipo o dinero en éstos. Otros objetivos de este tipo manual, según Franklin (2004), son:

- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad (fallas o errores) y puesto respecto de la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- Colaborar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades y lagunas.
- Ayudar a la evaluación y supervisión del trabajo de los colaboradores de la organización.

3.4. Clasificación de los Manuales de Procedimientos

Los Manuales de Procedimientos, se pueden clasificar en:

- **Intradepartamentales:** Representan los procedimientos que están vigentes únicamente dentro de los límites de un departamento. Se emplean para instrucción, supervisión, control, etc., del personal del departamento. Son más específicos que los interdepartamentales.
- **Interdepartamentales:** Normalmente son más complejos y extensos que los manuales intradepartamentales, en cuanto a cantidad de procedimientos, pero son menos detallados que estos. Describen en forma general la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde donde se inician hasta donde concluyen.

3.5. Beneficios del Manual de Procedimientos

De acuerdo con Gómez Ceja (1994) *“consignar por escrito los procedimientos administrativos existentes en una empresa, trae aparejado una serie de beneficios, entre los más tangibles y reconocidos se tienen los siguientes”*:

- Disminución de gastos generales.
- Control, sistematización e información de las actividades.
- **Rápido y fácil inducción:** Con un Manual de Procedimientos, la instrucción a un nuevo empleado se realizará en menor tiempo y por lo tanto con menor costo.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- **Revisión constante** y mejoramiento de las políticas y procedimientos, a la vez, con un manual de procedimientos se facilita a la hora de realizar una **auditoría administrativa**.

3.6. Integración de un Manual de Procedimientos

Al existir una serie de procedimientos con diferencias significativas, ya sea en la agrupación de los mismos u otro contraste, no se tiene un patrón para prepararlos, sin embargo, de acuerdo a Franklin (2004, págs. 181-184) se recomienda los siguientes apartados como elementos integrantes de los Manuales de Procedimientos.

- **Identificación:** Dentro de este apartado se toma en cuenta:
 - Logotipo de la organización.
 - Nombre de la organización.
 - Denominación y extensión del manual.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Sustitución de páginas
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
 - Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de ésta y el año.
- **Índice o contenido:** Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- **Prólogo y / o introducción:** Presenta lo que es el manual (estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente).
- **Objetivo de los procedimientos:** Expone el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Áreas de aplicación:** Espacio de acción que cubren los procedimientos.

- **Políticas o normas de operación:** Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita, con el fin de orientar y facilitar las operaciones que se desarrollan en las instancias que participan en los procedimientos.
- **Conceptos:** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, que de acuerdo a su grado de especialización, requiere una mayor información.
- **Procedimiento:** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se muestra el instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.

1. Logotipo de la organización
2. Denominación: Nombre de la organización y del documento.
3. Procedimiento: Nombre del procedimiento y describe la materia a que se refiere.
4. Fecha en que se terminó de elaborar el procedimiento.
5. Página _ de _: En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el total de hojas de que consta el documento.
6. Sustituye: Fecha y página que reemplaza la hoja.
7. Número de operación: Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que conforma el procedimiento.
8. Responsables
9. Descripción: Expresión del contenido de cada operación del procedimiento.
10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
11. Clave de la forma: Primero se escriben las siglas de la organización, después las siglas de la unidad administrativa responsable de preparar la forma, en tercero, el número consecutivo de la forma y, en cuarto, el año.

Tabla II.1 Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones
Fuente: Benjamín Franklin, 2004.

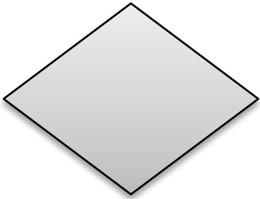
- **Formas (Formularios, impresos e instructivos):** *“Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento; se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. Al describir la operaciones que impliquen su uso debe hacerse referencia específica de ellas por medio de números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta”.* (Franklin, 2004)
- **Diagramas de flujo:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las tareas o unidades administrativas, o los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además puede mencionar el equipo o recursos que se utilizaron en cada actividad.

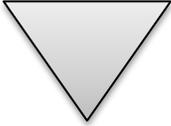
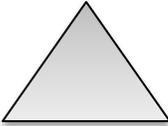
Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible dentro del Manual, proporcionan una descripción de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos; para lo que se recomiendo utilizar símbolos, gráficos simplificados o ambos.

Estos diagramas se utilizan para: describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona, dar seguimiento a los productos generados por un proceso, diseñar nuevos procesos y documentar el método estándar de operación de un proceso.

3.7. Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo

Acorde con Álvarez Torres(1997), símbolos básicos de un diagrama de flujo son los siguientes:

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Operación	El símbolo de operación es un rectángulo. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.
	Decisión o Alternativa	El símbolo decisión es un rombo. Señala un punto en que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo.
	Inicio / Final	El símbolo terminal es un óvalo que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal.
	Dirección del flujo o línea de unión	La línea de flujo representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. Se permite utilizar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas

	<p>Conector Interno</p>	<p>El conector es un círculo que se utiliza para indicar continuidad del diagrama de flujo. Se utiliza cuando abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber cuando menos otro círculo conector que llegue a alguna otra actividad.</p>
	<p>Documento</p>	<p>El símbolo documento representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.</p>
	<p>Archivo Permanente</p>	<p>Archivar, guardar o almacenar permanentemente un documento.</p>
	<p>Archivo Temporal</p>	<p>Archivar, guardar o almacenar temporalmente un documento.</p>
	<p>Conector Externo</p>	<p>El conector fuera de página se utiliza en procesos amplios que requieren la utilización de varias páginas para su descripción, permite indicar la continuidad de los mismos.</p>

3.8. Distribución y control

Después de que se tiene el Manual de Procedimientos, autorizado e impreso o reproducido, se procede a su distribución. Para esto, se recomienda comunicarse e instruir al personal encargado de realizar las operaciones señaladas en éste, sobre su utilización.

“Se recomienda que se elabore un registro de funcionarios y/o unidades administrativas que cuenten con ejemplares de los Manuales distribuidos, con el objeto de proporcionarles en forma permanente la información necesaria para mantenerlos actualizados.” (Álvarez Torres, 1997)

3.9. Revisión y actualización

El beneficio de los Manuales de Procedimientos está en la veracidad y realidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones habituales. Para revisar y actualizar los Manuales conviene tomar en cuenta las siguientes recomendaciones, según Franklin (2004, pág. 206):

- Establecer un calendario para actualizar el manual y designar su responsable.
- 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.

CAPÍTULO III

MARCO

METODOLÓGICO



III. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado, se expone como se realizó el estudio y cada una de las respectivas etapas a desarrollar. Se detalló el tipo de investigación, las fuentes de información, sujetos de la información, métodos de recolección de información y las etapas que se llevaron a cabo para la elaboración para cada Manual del proyecto.

Al tratarse de una investigación donde se elaboran tres manuales, a cada uno de ellos se le detalla la metodología a emplear, con la finalidad de proporcionarle al lector una visión clara de los instrumentos o herramientas que se utilizaron. Siguiendo el orden respectivo: Manual de Organización, Manual de Puestos, Manual de Procedimientos.

A. Manual de Organización

1. Tipo de Investigación

Para el Manual de Organización se utilizó el tipo de investigación descriptiva.

1.1. Investigación Descriptiva

El tipo de investigación utilizada en el Manual de Organización es descriptivo, ya que se detallan los elementos generales de la gestión administrativa. Dentro de este apartado, se analizó la información recolectada, con el fin de proponer este tipo de aspectos (misión, visión, objetivos, entre otros).

La información se obtiene mediante los métodos de recolección de entrevista y cuestionario a cada uno de los dueños del taller, para tener una visión más clara y general de lo que se desea en la organización a corto y largo plazo.

2. Fuentes de Información

En lo que se refiere al Manual de Organización, se utilizan los dos tipos de fuentes de información, primaria y secundaria, con el fin de poseer los datos más apropiados para el establecimiento del manual.

i. Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias utilizadas para el Manual de Organización son los tres dueños del Taller Mecánico Automotriz Quincho, empleando su conocimiento para el desarrollo de los elementos de la gestión administrativa de la organización. Los dueños del Taller son:

- David Zúñiga Herrera.
- Javier Zúñiga Herrera.
- Joaquín Zúñiga Herrera.

ii. Fuentes Secundarias:

Además de la utilización de las fuentes primarias antes señaladas, a continuación se detallan las principales fuentes secundarias utilizadas en el estudio:

- **Revisión Bibliográfica:** Se consultaron libros relacionados con los temas en estudio, es decir, bibliografía propia de las áreas de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano, además de notas adquiridas en clases.
- **Documentos de la empresa:** Se utilizó información interna de la empresa relacionada con los diferentes puestos, extraídos de una base de información y datos sueltos (planilla).

- **Otros:** Artículos de extraídos de Internet relacionados con legislación y trabajos finales de graduación que se relacionen con temas similares al de este estudio.

2.2. Sujetos de Información

Los sujetos de investigación son validadores del material consultado que con propiedad certifican los datos encontrados en las fuentes consultadas.

En lo que respecta al Manual de Organización, los sujetos de información son los dueños o propietarios que por su participación activa a nivel de gerencia en términos estratégicos, son quienes realizan los planteamientos de los valores, políticas, misión, visión, entre otros.

2.3. Métodos de Recolección de Información

Los principales métodos de recolección de información que se utilizaron fueron la observación, entrevista y el cuestionario.

i. Método Observación Directa

En principio, se aplicó la observación directa, con el fin de tener una perspectiva global de la organización. Se determinaron detalles como: el nivel jerárquico que existe dentro de la empresa, lo que esperan los propietarios de ésta y ciertas políticas que la rigen.

Normalmente, la observación por sí sola no establece claramente los aspectos de un Manual de Organización, por tanto se utilizaron otros métodos.

ii. Método del Cuestionario

Para obtener información de cada uno de los dueños de la organización, se optó por desarrollar un cuestionario. Esta herramienta contó con preguntas tanto abiertas como cerradas (**APÉNDICE#1**. Cuestionario para Manual de Organización Taller Mecánico Automotriz Quincho).

Las preguntas se formularon con respecto a los objetivos de la investigación, con claridad, sencillez, las cuales cuentan con una secuencia lógica. Los objetivos de este cuestionario son:

- Conocer la opinión de cada encargado, con respecto a los elementos de la gestión administrativa (misión, visión, objetivos, valores).
- Analizar el nivel jerárquico dentro de la organización.
- Investigar la situación actual de la empresa, en el mercado que compete actualmente.
- Determinar el mercado meta al cual está dirigido el servicio que ofrece la organización.

Para llevar a cabo la aplicación de este método de recolección de información, se le informó a cada uno de los propietarios (tres en total) que se emplearía un cuestionario con una serie de preguntas básicas acerca de la organización, este debería realizarse en un tiempo establecido e individualmente.

Además se le dio a conocer al cuestionado la herramienta con la finalidad de que expresaran sus opiniones y emitieran respuestas acertadas que ayudarán al desarrollo del trabajo.

iii. Método de Entrevista

La entrevista que se utilizó para recolectar la información pertinente para el análisis de los elementos del Manual de Organización fue la entrevista grupal con los propietarios de la empresa, en un tipo de reunión, la cual se fundamentó en lo contemplado en el cuestionario.

La entrevista ayudó a fomentar una sola idea de los elementos de la gestión administrativa y así, proponer estos de forma ecuánime.

2.4. Procesamiento y Análisis de datos

Una vez que los encargados del taller contestan los cuestionarios brindados y se obtiene la información de la entrevista efectuada, se procede a ordenar y analizar la información obtenida.

En relación al análisis, se evaluaron las respuestas de cada uno de los encargados dándose consenso de lo que pretenden en la organización. Esto se complementará con la información obtenida en la reunión conjunta y la observación realizada previamente por mi persona.

Estos datos sirven como punto de partida para elaborar el Manual de Organización del Taller Mecánico Automotriz Quincho.

B. Manual de Puestos

1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación, y específicamente en el apartado del Manual de Puestos, se realizó una investigación del tipo descriptiva.

1.1. Investigación Descriptiva

Para la elaboración del Manual Descriptivo y Análisis de Puestos se utilizó una investigación de tipo descriptiva. Una vez que se conocieron los puestos que existen dentro de la organización, se analizó la información obtenida mediante los instrumentos de recolección utilizados, tales como: el cuestionario, el cual se encuentra en uno de los apéndices, la observación directa y el análisis de documentos pertinentes al estudio de investigación y luego se procedió a describir las características de cada puesto, para poder identificar de una mejor manera el trabajo que realiza el personal del Taller.

Dentro de las principales características que se consideraron están: las actividades o funciones que están asignadas a los colaboradores, las responsabilidades y las habilidades que debe de poseer una persona para ocupar un cargo.

2. Fuentes de Información

Esta investigación utilizó fuentes de información tanto primaria como secundaria, con el fin de adquirir suficientes datos que permitieran obtener una perspectiva más amplia de los aspectos a estudiar, en el apartado de Manual de Puestos.

2.1. Fuentes Primarias

Se utilizó como fuente de información primaria a los ocupantes de los 11 puestos del taller, como se detalla en la Tabla V.1. Clasificación y Codificación de Puestos de Taller Mecánico Automotriz Quincho.

2.2. Fuentes Secundarias

La información secundaria se obtuvo básicamente de fuentes bibliográficas de libros de texto de Recursos Humanos, información brindada de Taller Mecánico Automotriz Quincho (planilla) y trabajos finales de graduación que se relacionan con la presente investigación.

3. Sujetos de Información

Los sujetos de información fueron cada uno de los colaboradores que ocupan los diferentes puestos de trabajo en el Taller Mecánico Automotriz Quincho.

4. Métodos de Recolección de Información

Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron fueron la observación y el cuestionario.

4.1. Método Observación Directa

Inicialmente se utilizó la técnica de la observación directa, con el fin de identificar aspectos puramente de comportamiento y conocer a detalle lo que comprendía cada puesto en términos de funciones, responsabilidades y demás aspectos a considerar dentro del Manual de Puestos. Este método se aplicó tanto antes como después del cuestionario, de forma que se pudiera comprobar el desarrollo de sus funciones.

4.2. Método del Cuestionario

Después de conocer los objetivos que tenía el estudio, se optó por la elaboración de un cuestionario estructurado para agrupar la información deseada. Dicho instrumento contó con preguntas tanto abiertas como cerradas. (APÉNDICE #3. Cuestionario para la elaboración de un Manual de Puestos Taller Mecánico Automotriz Quincho)

Las preguntas se formularon con respecto a los objetivos de la investigación, con claridad, sencillez y con una secuencia lógica.

Entre los principales objetivos del instrumento están los siguientes:

- Conocer el nivel jerárquico de los puestos dentro de la organización.
- Identificar las principales funciones que desempeñan cada uno de los puestos.
- Determinar los factores de especificación para cada puesto. (Requisitos intelectuales, responsabilidades implícitas, requisitos físicos y condiciones de trabajo).
- Servir de base para una futura valoración y evaluación de puestos.

Para llevar a cabo la aplicación de este instrumento de recolección de información, se comunicó al Gerente que se realizaría el cuestionario a cada colaborador de la organización, de manera que les comunicarán a éstos del tema.

Al mismo tiempo se notificó al cuestionado del objetivo del cuestionario, con el fin de que éste conociera de qué se trataba y pudiera expresar opiniones y emitir respuestas acertadas que ayudaran al desarrollo del estudio.

5. Etapas de la Metodología

A continuación se definen puntualmente cada uno de los pasos que se llevaron a cabo para la elaboración del Manual de Descripción de Puestos para el Taller Mecánico Automotriz Quincho:

5.1. Planeación

- Como primer punto, se identificaron cada uno de los puestos existentes en el Taller Mecánico Automotriz Quincho.
- Según el planteamiento del manual organizacional (definido previamente), se logró ubicar por medio del organigrama definido en el mismo, cada uno de los puestos a desarrollar en el presente manual.
- Se determinó la existencia de material correspondiente al Manual de Puestos dentro de la organización, específicamente nombres de puestos y ocupantes por medio de las planillas manejadas dentro de la empresa.
- Se determinaron los factores de especificación a utilizar, con ayuda del Gerente General y asesora, considerando los intereses de la organización en estudio.
- Una vez seleccionados los factores de especificación, se procedió a establecer los límites inferior y superior, tratando de establecer una dimensión acorde con el factor de especificación en ese sentido y afín con la organización.
- Se generó una gradación a los factores de especificación.
- El avance fue revisado por la profesora asesora y posteriormente fue sometido a la Jefatura correspondiente para sus observaciones y posterior aprobación.

5.2. Preparación

- Luego, se dispuso del ambiente de trabajo. Se solicitó a la Gerencia que comunicará a cada colaborador de la organización para que desarrollara el cuestionario y explicarle de su objetivo.
- Se obtuvieron datos previos que permitieran tener una visión clara del instrumento que se iba a elaborar y posteriormente aplicar con miras a confeccionar el Manual de Puestos. Se recolectó información referente al nombre de los ocupantes de los cargos, horario de trabajo, entre otros.
- Se diseñó el instrumento para la recolección de la información que se quería reunir para alcanzar los objetivos de la investigación. El cuestionario que se confeccionó estuvo conformado por siete apartados, los cuales se definen a continuación:
 - El primer apartado, correspondió a la presentación del cuestionario, el objetivo de su aplicación y las instrucciones de llenado del cuestionario.
 - El segundo trató de la identificación del puesto.
 - El tercero, era el resumen del puesto, donde el colaborador describía el puesto y determinaba las funciones que debía desempeñar en su puesto.
 - El cuarto correspondía a los factores de especificación, en otras palabras, en este apartado se reflejaba cada una de las especificaciones del puesto, en cuanto a requisitos, habilidades y conocimientos que debía poseer una persona para desempeñar un puesto de manera exitosa.
 - El quinto trató de los comentarios o recomendaciones que el cuestionado (a) considerara convenientes agregar. Asimismo, tenía un segmento donde el colaborador se responsabilizaba de sus respuestas.

- Finalmente, y seguido de los apartados anteriores se incluyeron dos agregados. El primero correspondió a una descripción general del cargo y el segundo a una descripción específica de cada una de las funciones que el puesto exigía para desempeñarse de forma efectiva.

- El avance fue revisado por el asesor y sometido a aprobación por parte de la Jefatura correspondiente.

5.3. Ejecución

- Una vez enviado el comunicado interno y teniendo preparado el material, el ambiente y cada uno de los detalles necesarios, se aplicó el cuestionario respectivo. El tiempo para que los trabajadores completaran el cuestionario, fue aproximadamente de dos días y la entrega de los anexos 1 y 2 fue de cinco días. Este último transcurso de tiempo fue más extenso, para que los colaboradores tuvieran el tiempo apropiado para detallar en la funciones que desempeña en la organización; durante esa semana se trabajó de manera simultánea en el Manual de Organización.
- El cuestionario de Descripción y Análisis de Puestos fue entregado a cada uno de los colaboradores de la organización, en forma personal por parte del investigador.
- Se recogieron los cuestionarios, y posteriormente se realizó una revisión de la información con el jefe inmediato de cada uno de los colaboradores de la organización.
- Luego se procedió al ordenamiento y al análisis.
- Posteriormente, se elaboró un borrador provisional del Manual de Puestos para la organización, el cual se le entregó a cada superior para su análisis y respectiva rectificación o ratificación.
- Por último, el Manual de Puestos fue sometido a revisión por parte de los colaboradores involucrados y luego se determinó la aprobación por parte de la Jefatura correspondiente.
- Una vez realizadas las recomendaciones de cada jefatura, el documento queda aprobado por la misma y se le informa a los colaboradores involucrados.

6. Codificación

Con el fin de poder identificar y diferenciar fácilmente cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica del Taller Mecánico Automotriz Quincho, se asignó un código el cual facilita los procesos y funciones posteriores de la Administración de Recursos Humanos.

Para los puestos tanto de la parte administrativa como la operativa, se codificó de la siguiente manera: las tres primeras letras representan el área a la que pertenece el puesto y los tres números indican el nivel de jerarquía en que se encuentra el cargo a nivel de organigrama de puestos de la empresa.

Un ejemplo de cómo se confeccionó el código para los diferentes puestos expresados en el organigrama de puestos del Taller, se refleja a continuación:

- *Puesto:* Gerente General
- *Área a la que pertenece el puesto:* **Ejecutivo**
- *Nivel jerárquico del puesto:* **00**

Con la elaboración del Manual Descriptivo de Puestos se da el surgimiento de una serie de conclusiones que dan paso a sus respectivas recomendaciones, sirviendo de apoyo para un mejor funcionamiento de la empresa.

En la **Tabla III.1** encuentra el nombre de cada uno de los puestos, con su respectivo código y el número de empleados que se desempeñan en cada puesto:

Código	Nombre del Puesto	Número de Empleados
EJE-001	Gerente General	1
ADM-001	Administrador	1
ADM-002	Encargado de Relaciones Públicas	1
ADM-001.1	Asistente Administrativo	1
OPE-001	Jefe de Repuestos	1
OPE-002	Jefe de Mecánicos	1
OPE-001.1	Mecánico	8
OPE-001.2	Encargado de lubricentro	1
OPE-001.3	Ayudante de Mecánico	1
EJE-001.1	Misceláneo	1
EJE-001.2	Guarda de Seguridad	2

Tabla III.1. Clasificación y Codificación de Puestos de Taller Mecánico Automotriz Quincho
Fuente: Elaboración propia.

C. Manual de Procedimientos

1. Tipo de Investigación

Al igual que en los manuales anteriores, en el apartado del Manual de Procedimientos, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva.

1.1 Investigación Descriptiva

Para la elaboración del Manual de Descriptivo de Procedimientos se utilizó una investigación de tipo descriptiva, de acuerdo con la naturaleza de éste manual, se pretende describir los procedimientos más importantes que los colaboradores del Taller Mecánico Automotriz Quincho desarrollan día a día. En este apartado, se detallará de forma concreta y objetiva las actividades que ejecutan los ocupantes en los diferentes procesos, como también los objetivos, los responsables, los requerimientos, los documentos, los formularios y el diagrama de flujo de cada procedimiento.

La investigación descriptiva permite que el investigador se familiarice con los fenómenos relativamente desconocidos, identifique variables importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pasos idóneos para pasos posteriores e identifique cuáles de esas posibilidades tienen la máxima prioridad de asignación de los recursos que posee la empresa.

2. Fuentes de Información

En este estudio, se utilizó fuentes primarias como secundarias, con la finalidad de obtener la suficiente información que abasteciera por completo la creación del Manual de Procedimientos.

2.1. Fuentes Primarias

Las fuentes de información primarias empleadas para el desarrollo del Manual de Procedimientos fueron los responsables directos de cada uno de los procedimientos detallados en la Tabla VI.1. Clasificación y Codificación de Procedimientos de Taller Mecánico Automotriz Quincho.

2.2. Fuentes Secundarias

La información secundaria se obtuvo básicamente de fuentes bibliográficas de libros de textos de Análisis Administrativo, información brindada de Taller Mecánico Automotriz Quincho y trabajos finales de graduación que se relacionan con la presente investigación.

3. Sujetos de Información

Los sujetos de información fueron cada uno de los colaboradores que desempeñan los procedimientos a considerar en el estudio, en el Taller Mecánico Automotriz Quincho.

4. Métodos de Recolección de Información

Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron fueron la observación y el cuestionario.

4.1. Método Observación Directa

La observación directa se utilizó como instrumento de recolección de información base, para desarrollar el Manual de Procedimientos. Desde el momento que se decidió cuáles serían los procedimientos a considerar, se realizó una observación a cada uno, acompañado del encargado de desempeñar ese procedimiento en el Taller.

Este método ayudó a tener una perspectiva clara de lo que se desarrolla en cada uno de los procedimientos que se seleccionaron y conocer aspectos técnicos importantes en el análisis que se realizó.

4.2. Método de Cuestionario

Para complementar de forma adecuada la información recopilada con los métodos de recolección anteriores, se desarrolló un cuestionario (**APÉNDICE #4. Cuestionario**) para la elaboración de un Manual de Procedimientos para Taller Mecánico Automotriz Quincho con preguntas básicas acerca del procedimiento a cada responsable del mismo.

Este instrumento ayuda a tener por escrito la información del procedimiento y conocer a detalle lo que se realiza dentro este.

5. Etapas de la Metodología

5.1. Definición del problema, objetivos y antecedentes.

Se realizó las primeras visitas a la empresa, para determinar la necesidad que se tenía de resolver el problema de la carencia del Manual de Procedimientos más importantes del Taller Mecánico Automotriz Quincho. También se establecieron los objetivos que se querían cumplir y lograr establecer con este documento.

La información correspondiente a los antecedentes empresariales se logró mediante la recolección de información manifestada por medio de preguntas realizadas a los propietarios de la organización y documentos brindados por la asistente administrativa.

5.2. Diseño de la herramienta de recolección de información.

En esta etapa se diseñó un cuestionario (**APÉNDICE #4. Cuestionario**) para la elaboración de un Manual de Procedimientos para Taller Mecánico Automotriz Quincho, el cual contó con el aval del profesor asesor de la investigación, luego éste fue expuesto y explicado a cada mecánico encargado del procedimiento para que lo completen de forma adecuada.

Para conocer los diferentes procedimientos, la observación directa fue muy importante dado que permitió corroborar la información obtenida sobre cada uno de los

procedimientos, y de esta manera retroalimentar y confirmar los datos arrojados por el cuestionario.

5.3. Asignación de los responsables.

Se definió junto con al Gerente General de la empresa y Jefe de Mecánicos, quien era el encargado de desarrollar los procedimientos a considerar en el estudio, en la organización.

El Gerente General es el encargado de que la información obtenida en los procedimientos administrativos sea la correcta y por su parte, el Jefe de Mecánicos será el responsable de la información relacionada al taller y repuestos.

5.4. Recolección de la información.

Para la confección de este Manual Descriptivo de Procedimientos para el Taller Mecánico Automotriz Quincho, la información se recolectó principalmente por medio del cuestionario empleado de forma verbal a los colaboradores involucrados con los procesos y en especial a su máximo responsable.

Además, tomando siempre como base los cuestionarios se procedió mediante el método de la observación directa a justificar la información de los cuestionarios con la realidad de los procesos que son llevados a cabo por los mecánicos y el área administrativa dentro de la organización.

5.5. Elaboración primer resumen gráfico de los procesos.

Una vez realizada la recolección de la información, transcrita, analizada y comprobada, se procedió a presentar el primer resumen gráfico de los procesos al Gerente General y Jefe de Mecánicos para contar con sus observaciones y/o recomendaciones.

Para elaborar este primer resumen se obtuvo la información de los procesos y se procedió a realizar el análisis respectivo, se transcribieron las actividades en orden lógico para así, poder elaborar el primer resumen gráfico de los proceso.

5.6. Validación del primer resumen gráfico.

Para la validación se presentó una propuesta del primer resumen gráfico al responsable del proceso, con la intención de que tenga una noción general de las actividades que se describirán detalladamente en cada proceso. Para presentar la propuesta de primer resumen gráfico se programó una reunión con el Jefe de Mecánicos y el Gerente General, en donde se analizó en conjunto cada procedimiento, realizándose las modificaciones y observaciones necesarias, para obtener el producto deseado.

5.7. Documentación de los procesos.

Una vez validado el primer resumen gráfico, se procedió a realizar la documentación de los procesos para poder dar forma finalmente al Manual Descriptivo de Procedimientos, el cual incluye los más relevantes del Taller Mecánico Automotriz Quincho a solicitud de la gerencia.

Documentados los diferentes procesos se llevó a cabo una verificación final con el Gerente General y se tomaron en cuenta las observaciones finales y recomendaciones para realizar la descripción general de actividades de cada proceso y su representación gráfica que dieran como resultado final el objetivo que se había planteado en la investigación.

5.8. Elaboración de Fluxograma

Verificados los procedimientos y observaciones finales, se procedió a la elaboración de un Fluxograma de cada proceso, esta representación gráfica ejemplifica cada uno de los pasos en orden lógico y secuencial además del responsable.

5.9. Confección del Manual Descriptivo de Procedimientos.

Con todas las observaciones y recomendaciones ya aplicadas se procedió a dar por finalizado el Manual Descriptivo de Procedimientos del Taller Mecánico Automotriz Quincho.

6. Lenguaje Utilizado

En la confección del presente Manual Descriptivo de Procedimientos se utiliza un lenguaje y vocabulario coloquial sencillo, con la finalidad de que éste tenga una mejor comprensión por parte de los usuarios. Debido al tipo de empresa y requerimiento académico de los colaboradores, la utilización de un léxico especializado podría conllevar a una serie de dificultades de comprensión sobre ciertos términos; o se podría dar situaciones de comprensión ambigua de términos, por este motivo y con el objetivo de servir como una verdadera guía para los colaboradores se utiliza un lenguaje sencillo que permita una correcta y fácil comprensión de este documento.

7. Codificación

Se asignó un código a cada uno de los procedimientos Taller Mecánico Automotriz Quincho S.A analizados en la investigación, con el fin de poder diferenciarlos de los demás procedimientos y poder identificarlos fácilmente para posteriores procesos y actualizaciones que se den en la organización.

Para los procedimientos tanto de responsabilidad del nivel ejecutivo y administrativo como operativo, se codificó de la siguiente manera: las tres primeras letras representan el nivel en el que se ubica el responsable del procedimiento, luego los tres números indican el seguimiento con respecto a los demás procedimientos y la última letra detalla la inicial o iniciales del encargado

Un ejemplo de cómo se confeccionó el código para los diferentes procedimientos analizados se presenta a continuación

- *Procedimiento:* Compra de Repuestos de Contado
- *Nivel Responsable:* **Operativo**
- *Secuencia:* **0001**
- *Puesto responsable:* Encargado de Repuestos

En la Tabla III.2 se encuentra el nombre de cada uno de los procedimientos analizados en el estudio, con su respectivo código y responsable de cada uno:

Código	Nombre del Procedimiento	Responsable
ADM.0001.A	Pago a Proveedores	Administrador
ADM.0002.A	Pago de Salarios	Administrador
OPE.0001.ER	Compra de Repuesto de Contado	Encargado de Repuestos
OPE.0002.ER	Compra de Repuesto a Crédito	Encargado de Repuestos
OPE.0003.EL	Cambio de Aceite	Encargado de Lubricentro
ADM.0003.ERP	Atención a Empresas	Encargado de Relaciones Públicas
EJE.0001.GG	Vehículos para reparación mecánica	Gerente General

Tabla III.2. Clasificación y Codificación de Procedimientos de Taller Mecánico Automotriz Quincho
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

MANUAL DE

ORGANIZACIÓN



IV. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El presente Manual Organizacional despliega con detalle la organización del Taller Mecánico Automotriz Quincho, los puestos que las integran y las funciones de cada uno de ellos para el logro de sus objetivos.

Además, el Manual de Organización se ejecuta con el fin de que se tenga una comprensión clara de la base legal, atribuciones, estructura orgánica, objetivos y funciones de los niveles jerárquicos que conforman el taller. Es necesario recalcar que la preparación del Manual de Organización es una representación actual de la organización del Taller Mecánico Automotriz Quincho, por tanto, su contenido se debe de revisar, innovar y actualizar continuamente.

A. Identificación

1. Nombre oficial de la empresa

Taller Mecánico Automotriz Quincho.

2. Logotipo



Figura IV.1. Logotipo de la Organización
Fuente: Taller Mecánico Automotriz Quincho

3. Título del Manual de Organización

Manual Organizacional del Departamento Administrativo y Operacional del Taller Mecánico Automotriz Quincho.

4. Niveles jerárquicos que comprende la Organización

- Nivel Gerencial
- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo

5. Lugar y fecha de elaboración

Elaborado en la localidad de Ciudad Quesada de San Carlos, en Septiembre del 2010.

6. Número de Edición

Primera Edición.

7. Unidad responsable de elaboración

Unidad Administrativa, a través de la Práctica de Especialidad de Luis Pablo Víquez Corrales, estudiante de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica Sede Regional de San Carlos.

8. Cantidad de ejemplares impresos

Dos ejemplares impresos.

B. Índice

En este apartado del manual se presenta de manera ordenada los capítulos que constituyen el Manual de Organización, con el respectivo número de página en el que se le puede consultar:

A.	Identificación.....	72
1.	Nombre oficial de la empresa	72
2.	Logotipo	72
3.	Título del Manual de Organización	72
4.	Niveles jerárquicos que comprende la Organización	72
5.	Lugar y fecha de elaboración	72
6.	Número de Edición	73
7.	Unidad responsable de elaboración.....	73
8.	Cantidad de ejemplares impresos.....	73
B.	Índice.....	74
C.	Introducción	75
1.	Concepto.....	75
2.	Importancia.....	75
3.	Utilidad	76
D.	Directorio	77
E.	Antecedentes Históricos.....	80
1.	Misión	81
2.	Visión	81
F.	Legislación	81
G.	Atribuciones	83
H.	Estructura Orgánica y Funciones	84
1.	Estructura Orgánica	84
2.	Funciones.....	85
I.	Organigrama Propuesto	89

C. Introducción

El presente Manual Organizacional, es un documento elaborado con el propósito de mostrar cómo se encuentra constituido el Taller Mecánico Automotriz Quincho, los departamentos y los respectivos puestos que lo componen. Este manual tiene como objetivo servir como medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman la organización. Su puesta en marcha permitirá identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la confusión en las funciones que se desempeñan.

Este manual contiene elementos relevantes de la empresa, entre ellos: los niveles, los puestos de trabajo de cada nivel, así como sus diversas funciones, antecedentes de la organización, leyes y reglamentos que regulan la actividad a la cual se dedica, y un organigrama de la Organización, en general.

1. Concepto

El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre la naturaleza y los fines del Taller, atribuciones, antecedentes, objetivos y funciones de cada uno de los puestos que constituyen la organización como un todo.

2. Importancia

La importancia del Manual de Organización radica en que el taller va a contar con una herramienta que define, describe y ubica los objetivos de la organización, además de contar con los elementos de legislación que rigen y los puestos que existen dentro del mismo.

3. Utilidad

Un Manual de Organización se utiliza como instrumento de apoyo que define y establece la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y la responsabilidad y los canales de comunicación, que permiten una gran funcionalidad administrativa de la empresa. El Manual Organizacional se emplea como un instrumento de información y de consulta, tanto para aquellos que forman parte de la organización; de manera que conozcan con precisión y exactitud cuáles son las funciones generales que deben desempeñar como colaboradores y su jefatura inmediata, como para aquellas personas externas que estén interesadas en conocer acerca de la misma.

D. Directorio

El presente apartado tiene como propósito; presentar por medio de una tabla el detalle de las personas que conforman la Junta Directiva, pero debido a que el manual que se elaboró para la empresa Taller Quincho Mecánico Quincho no es general sino específico, se presenta también información de todos los puestos que conforman la estructura orgánica del Taller.

Se muestra información de las personas que conforman la Junta Directiva del Taller Mecánico Automotriz Quincho:

Junta Directiva Taller Mecánico Automotriz Quincho				
Nombre	Cédula	Teléfono	Correo Electrónico	Puesto
Joaquín Zúñiga Arley	1-381-844	2416-7195	No tiene	Presidente
David Zúñiga Herrera.	2-531-091	8325-9000	david_zuhe@yahoo.com	Secretario
Javier Zúñiga Herrera.	2-555-153	8916-2020	tallerquincho@hotmail.com	Tesorero
Jose Joaquín Zúñiga Herrera	2-619-984	8814-1154	jjzuniga@tallerquincho.com	Fiscal

Se detalla la información de los cargos que se encuentran reflejados en la estructura organizativa de la organización Taller Mecánico Automotriz Quincho, la secuencia se hizo respetando el orden de su estructura.

Directorio del Taller Mecánico Automotriz Quincho

Nombre	Cédula	Teléfono	Correo Electrónico	Puesto
David Zúñiga Herrera.	2-0531-0091	8325-9000	david_zuhe@yahoo.com	Gerente General
Luis Pablo Viquez Corrales	1-1401-0248	8711-7231	lviquez@tallerquincho.com	Administrador
Joaquín Zúñiga Herrera.	2-0619-0984	8814-1154	jjzuniga@tallerquincho.com	Encargado de Repuestos
Javier Zúñiga Herrera	2-555-153	8916-2020	tallerquincho@hotmail.com	Encargado de Relaciones Públicas
Luis Diego Umaña López	1-1318-0170	8345-8836	No tiene	Jefe de Mecánicos
Melissa Porras Sánchez	2-0677-0684	8887-9850	mporras@tallerquincho.com	Asistente Administrativa
Frutos Ramón Lacayo Herrera	7-1656-4768	No tiene	No tiene	Mecánico
Freddy Rojas Jiménez	2-0638-0505	No tiene	No tiene	Mecánico
Jose Alberto Castro Rodríguez	2-0592-0341	8972-7705	No tiene	Mecánico
Danny Sebastián Chavarría Mesa	6-0357-0530	8915-9789	No tiene	Mecánico

Johnny Solís González	2-0585-0829	No tiene	No tiene	Mecánico
Carlos Mauricio Vega Mora	1-0971-0621	No tiene	No tiene	Mecánico
Rober González Morera	2- 0538-0933	No tiene	No tiene	Mecánico
Jesse David Chávez Chaves	6-0336-0249	No tiene	No tiene	Mecánico
Rodrigo Andrés Cubillo Ulate	2-0538-0824	8734-4605	No tiene	Ayudante de Mecánico
Jorge Eduardo Araya Boza	2-0592-0694	8716-4632	No tiene	Encargado de Lubricentro
Jose Adán Mendoza Hernández	7-1485-5578	No tiene	No tiene	Guarda de Seguridad
Marvin Alemán Salas	2-0482-0097	No tiene	No tiene	Guarda de Seguridad
Lidio Misael Sánchez Alfaro	2-0636-0700	8972-4714	lilo2237@hotmail.com	Misceláneo

E. Antecedentes Históricos

El Taller Mecánico Automotriz Quincho fue fundado en 1973 mediante el acuerdo entre los señores Joaquín Zúñiga y Vidal Vargas. En ese momento, la empresa se dedicaba principalmente a la revisión automotriz de material agrícola, pero a la vez desarrollaba como actividad secundaria, la venta de repuestos. En sus inicios, el Taller se encontraba ubicado detrás de la Catedral de Ciudad Quesada, San Carlos.

Luego de dos años, para 1975, los socios (Zúñiga y Vargas), por mutuo acuerdo, decidieron separarse cada uno con su propio negocio. Don Vidal mantuvo la idea de ofrecer repuestos de automóviles al mercado Sancarleño, negocio que actualmente posee el nombre de REASA; mientras tanto, el otro socio, Don Joaquín conservó el área del Taller Automotriz, al cual nombró Taller Mecánico Automotriz Quincho, convirtiéndose en el único propietario.

La Administración tomó la decisión de invertir en la compra de un terreno y trasladarse en el año 1978 a la Urbanización Santa Fe (donde actualmente se localiza el Taller), dado que la Municipalidad decretó el abandono de las instalaciones por problemas en la estructura.

A partir del 2006, el propietario del Taller Mecánico Automotriz Quincho decide separarse de la organización y alquilárselo a sus tres hijos: Javier, David y Joaquín.

Actualmente, los hermanos Zúñiga Herrera, son los propietarios del Taller Mecánico Automotriz Quincho, el cual cuenta con 19 personas de la más alta preparación, ya que es uno de los más reconocidos en la zona, por su calidad y servicio al cliente.

1. Misión

“Proveer a nuestros clientes un servicio de alta calidad en reparación y mantenimiento preventivo automotriz, mediante tecnología de punta, personal profesionalmente capacitado con nuestro sello de garantía y respaldo”.

2. Visión

“Ser la mejor opción de servicios integrales automotrices en la Zona Norte, mediante una innovación tecnológica constante y un personal altamente capacitado para un bienestar común”.

F. Legislación

En esta sección se detallan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento del Taller Mecánico Automotriz Quincho. Las principales normativas con la cual se rige la organización son las siguientes:

- Código de Trabajo Y Ley De Protección al Trabajador que rige para las contrataciones de personal. (Ministerio de Trabajo). www.ministrabajo.go.cr/Codigo/Indice.htm
- Obligaciones obrero patronal deberes del trabajador como del patrono (planilla inscrita CCSS), salarios y todo tipo de normativa impuesta. (Caja Costarricense del Seguro Social) <http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Portal/Normativa>
- Legislación de Salud, a la hora de permisos de funcionamiento del Taller mecánico automotriz, en el área de empresas. (Ministerio de Salud) www.ministeriodesalud.go.cr

- Código de Comercio en las áreas de ventas, facturas y requisitos. (Asamblea Legislativa) www.asamblea.go.cr/ley/leyes/c_comerc.doc
- Ley de tránsito, ya que se debe tener al día todo lo concerniente al movimiento vehicular. (Poder Judicial) www.poder-judicial.go.cr/transito/ley/indice.htm
- Patente Municipal y pago de impuestos territorial (Municipalidad de San Carlos) <http://www.munisc.go.cr/muniscweb/proceedings.action>
- Obligaciones tributarias (impuestos de ventas y renta). (Ministerio de Hacienda) <http://dgt.hacienda.go.cr/Paginas/inicio.aspx>
- Póliza de Riesgos de trabajo con el INS. (Instituto Nacional de Seguros) <http://portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/riesgtrab.htm>
- Póliza de Riesgos para empresas con el INS. (Instituto Nacional de Seguros) <http://portal.ins-cr.com/Empresas/>
- Ley orgánica del ambiente. (Sistema Costarricense de Información Jurídica) http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27738&nValor3=81387¶m2=1&strTipM=TC&Resultado=2&strSim=simp

G. Atribuciones

El Taller Mecánico Automotriz Quincho debe de cumplir con ciertas responsabilidades, tales como:

- El código de Trabajo y la Ley De Protección al Trabajador establecidas por el gobierno de Costa Rica en su legislación para controlar las contrataciones de personal.
- Obligaciones obrero patronal, deberes del trabajador como del patrono, salarios y todo tipo de normativa impuesta. Dentro de estas obligaciones se establecen los pagos mensuales de la planilla a la CCSS.
- Legislación de Salud, a la hora de permisos de funcionamiento del Taller mecánico automotriz, en el área de empresas.

Dentro de esta legislación se incluye la normativa de aguas potables y residuales, la primera normativa decreto Ejecutivo N° 32327 publicado en el Diario Oficial *La Gaceta* N° 84 del 10 de febrero del 2005 y la segunda decreto Ejecutivo N° 33601 publicado en el Diario Oficial *La Gaceta* N° 55 del 19 de marzo del 2007.

- Código de Comercio en las áreas de ventas, facturas y requisitos. Además, en el área legal con la sociedad anónima y en la parte de títulos valores en cuanto a garantía y deudas.
- Ley de tránsito, ya que se debe tener al día todo lo concerniente al movimiento vehicular.
- Patente Municipal y pago de impuestos territorial, para la actividad regular del Taller.
- Obligaciones tributarias (impuestos de ventas y renta).
- Póliza de Riesgos de trabajo con INS, las cuales se ofrecen a cada colaborador de la organización.

- Póliza de Riesgos para empresas con el INS. Dentro de estas pólizas incluyen el seguro contra robo, incendios y seguro voluntario de automóviles.
- Ley orgánica del ambiente, decreto Ejecutivo N° 7554 publicado en el Diario Oficial *La Gaceta* N° 215 del 13 de noviembre de 1995.
- Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios, Decreto Ejecutivo N° 19049-S Reglamento sobre Manejo de Basuras publicado en La Gaceta N° 129 de 07 de julio de 1989. Se detallan los residuos sólidos ordinarios, peligrosos, los de manejo especial, relleno sanitario, entre otros.

H. Estructura Orgánica y Funciones

1. Estructura Orgánica

En esta sección se muestra como está organizado el Taller Mecánico Automotriz Quincho, la cual corresponde a su representación gráfica en el organigrama, así como lo referente al título de las diferentes partes que conforman su estructura, también su nivel jerárquico y al orden de su presentación.

1.1. Nivel Gerencial

- Gerente General

1.2. Nivel Administrativo

- Administración
- Relaciones Públicas

1.3. Nivel Operativo

- Repuestos.
- Mecánica.
- Lubricentro.
- Seguridad.
- Aseo y Seguridad.

2. Funciones

Esta sección corresponde a la descripción de las actividades propias de cada una de las áreas contenidos en la estructura orgánica, que le permiten cumplir con sus atribuciones legales.

2.1. Nivel Ejecutivo

i. Gerente General

El Gerente General del Taller Mecánico Automotriz Quincho tiene como función principal velar por el funcionamiento y desempeño eficiente de la empresa en cada una de las funciones administrativas, dando énfasis al planteamiento estratégico de la empresa.

Además, se encarga de la supervisión del Administrador, Jefe de Mecánico y Encargado de Repuestos, para que éstos desempeñen sus funciones al pie de la letra.

2.2. Nivel Administrativo

i. Administrador

Dentro de las funciones que envuelve el cargo están, el controlar, supervisar la producción dentro del taller, de los mecánicos y de la maquinaria respectiva, además se debe de programar las transferencias para realizar los pagos a los proveedores y a la planilla.

Asimismo, el cargo el manejo del dinero en la organización y que esté sea el adecuado. También debe desarrollar la mercadotecnia de la empresa y realizar un servicio post venta dando un seguimiento, al automóvil de cada cliente del taller, con su historial respectivo.

ii. Encargado de Relaciones Públicas

El Encargado de Relaciones Públicas se encarga de promocionar el servicio de chequeo preventivo a la flota vehicular de las empresas de la zona norte.

Además, recolecta información de las organizaciones que se encuentran interesadas en el servicio, tal como: encargado de flota vehicular, cantidad y tipo de vehículos, datos generales de la empresa.

iii. Asistente Administrativa

El puesto de Asistente Administrativa tiene como función principal encargarse de las llamadas telefónicas y realizar los formularios de trabajo a cada vehículo.

Además, se encarga de la limpieza de la oficina y sala de espera, la atención a los clientes que se encuentran en la organización.

También debe incluir en el sistema las facturas de los repuestos para mantener al día las cuentas de crédito con las empresas. Por último, tiene la responsabilidad de los cierres de caja y las llamadas a los clientes que tengan crédito con el taller.

2.3. Nivel Operativo

i. Encargado de Repuestos

La función principal del Encargado de Repuestos es pedir los repuestos necesarios para el inventario del taller y para los clientes. Asimismo, se encarga del control de bodegas y su respectivo inventario.

Además, cuando sea necesario, debe realizar atención al cliente, con la recepción de los vehículos y detectar fallas mínimas para comunicársela al jefe de mecánicos.

También se responsabiliza de completar los formularios de trabajo con los respectivos repuestos y sus precios con margen de ganancia establecida por este puesto.

ii. Jefe de mecánicos

El Jefe de Mecánicos vela que los trabajos indicados se realicen de forma correcta y en el tiempo adecuado. Se encarga de revisar los formularios de trabajo, analizando que los trabajos y los repuestos sean debidamente anotados.

Además cuenta con la responsabilidad de realizar el control de calidad cuando los automóviles están totalmente listos, velar por el orden y aseo del taller y reportar al Gerente de avance o retrasos en los trabajos.

iii. Mecánicos

La persona que ocupa el puesto de mecánico, se encarga de reparar las fallas de los automóviles que ingresan al taller y son detectadas primeramente por el jefe de mecánicos.

Dentro de las funciones principales de este puesto están: reparar problemas en suspensión, frenos, dirección, motores, distribución, clutches, sistemas de dirección hidráulica, detectar fallas eléctricas, prueba de fugas de motor y medición de compresión.

iv. Encargado de lubricentro

La persona que desempeña este puesto se encarga de las funciones dentro del lubricentro, principalmente el cambio de aceite y filtros.

Asimismo, tiene como responsabilidad la rectificación de tambores y limpieza de inyectores, para que se encuentren en las mejores condiciones para el cliente.

Por último, vela por el orden y buen estado de las herramientas dentro de la bodega.

v. Ayudante de mecánicos

El puesto de ayudante de mecánica tiene como función principal el alineamiento y balanceo de los vehículos que necesiten este servicio. Además, colabora con los mecánicos en labores de mecánica general y realiza diligencias necesarias para el taller.

vi. Misceláneo

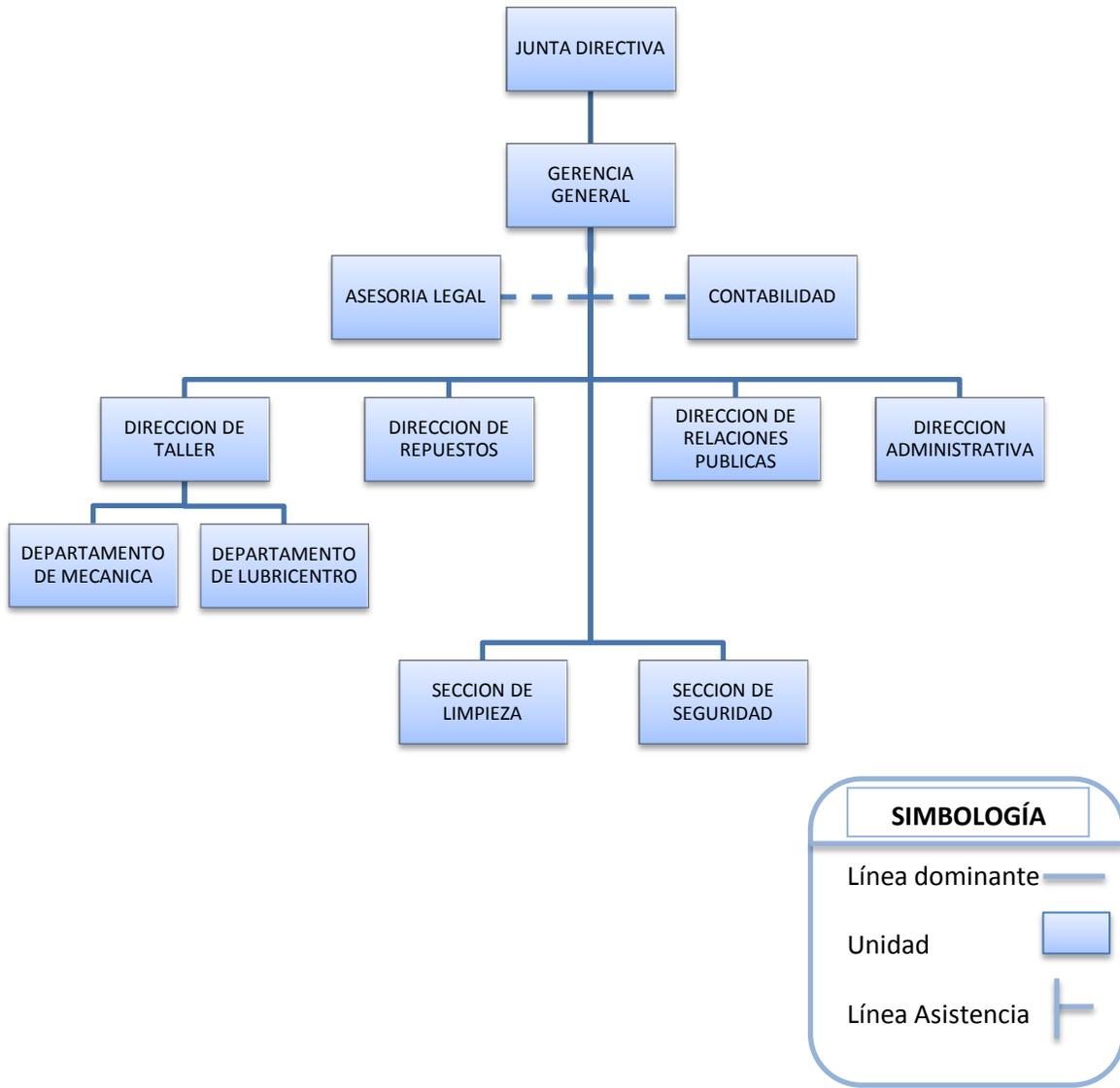
La persona que desempeña este puesto es el encargado de mantener el orden y la limpieza de cada máquina y del taller en general.

vii. Guarda de Seguridad

El guarda de Seguridad es el encargado de la seguridad y vigilancia general del taller.

I. Organigrama Propuesto

El Taller Mecánico Automotriz Quincho no contaba con un organigrama que dictará los niveles jerárquicos dentro de la organización, por tanto, se elaboró y propuso el siguiente, respetando la situación actual de la empresa.



Fecha: 30/08/2010

Elaboración Propia

Figura IV.2. Organigrama propuesto de la empresa

CAPÍTULO V

MANUAL DE

PUESTOS



V. MANUAL DE PUESTOS

A. Introducción

El presente Manual de Puestos, contiene las responsabilidades, obligaciones, requisitos y tareas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional del Taller Mecánico Automotriz Quincho.

Entre los objetivos que puede lograr el Taller Mecánico Automotriz, al poseer un Manual de Descripción y Análisis de Puestos están:

- Ubicar a los colaboradores en puestos adecuados y evitar duplicidad de funciones.
- Delimitar líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección del personal.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral y su ambiente respectivo.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Guiar a los colaboradores en el desempeño de la funciones a cumplir.
- Servir como herramienta de supervisión a cada jefatura.

Como forma de introducir cada puesto en el manual, se encuentra un conjunto de obligaciones básicas que debe cumplir cada ocupante, las cuales son: nombre y código del puesto, jefatura inmediata y departamento al que pertenece.

Inmediatamente, se establece el resumen de las actividades de cada persona en su puesto de trabajo y la descripción detallada de las funciones de los mismos. Para el análisis de puestos se establecieron cuatro factores de especificación, cada uno con sus respectivos subfactores. Estos definen las características o requisitos que debe cumplir la persona que ocupe un cargo en específico. Las obligaciones comunes o datos generales del puesto, los factores y subfactores de especificación establecidos se muestran a continuación:

- **DATOS GENERALES DEL PUESTO:**
 - Nombre del puesto.
 - Código del puesto.
 - Jefatura inmediata.
 - Departamento al que pertenece.

- **REQUISITOS INTELECTUALES:**
 - Formación Académica
 - Formación Complementaria.
 - Tipo de licencia.
 - Experiencia.
 - Destrezas, habilidades y aptitudes.

- **REQUISITOS FÍSICOS**
 - Esfuerzo físico.

- **RESPONSABILIDADES:**
 - Por supervisión de Personal.
 - Por Contacto Interno o externo.
 - Por materiales, herramientas y Equipo.
 - Por fondos y títulos valores comerciales.
 - Por manejo de información confidencial.

- **CONDICIONES DE TRABAJO:**
 - Condiciones ambientales.
 - Esfuerzo físico.

El listado de los puestos descritos en el presente manual es el siguiente:

- Gerencia General.
- Administrador.
- Encargado de Relaciones Públicas.
- Asistente Administrativo.
- Encargado de Repuestos.
- Jefe de Mecánicos.
- Mecánicos.
- Ayudante de Mecánicos.
- Encargado de Lubricentro.
- Misceláneo.
- Guarda de Seguridad.

Las relaciones de supervisión de los puestos se presentan a continuación:

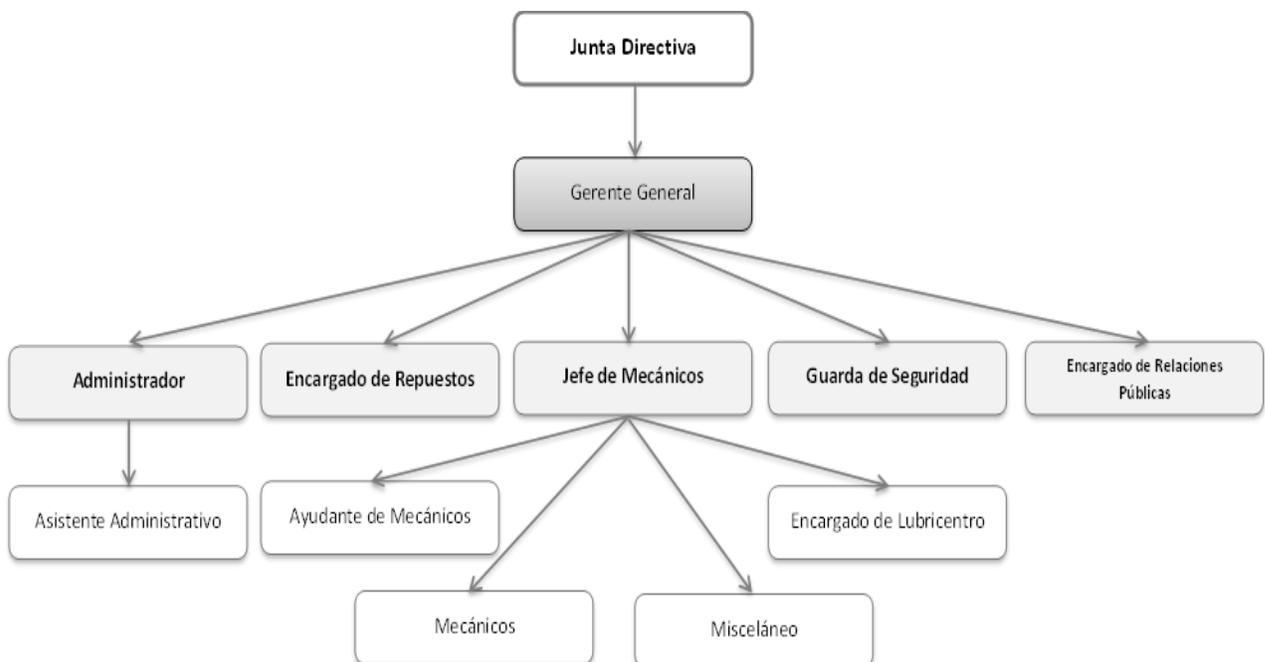


Figura V.1. Relaciones de supervisión de los puestos.
Elaboración propia.

B. Tabla de Contenido Manual de Puestos

A.	Introducción	91
B.	Tabla de Contenido Manual de Puestos	94
C.	Codificación	95
D.	Referencias Especiales.....	97
E.	Terminología Empleada.....	98
F.	Gerente General.....	101
G.	Administrador	105
H.	Encargado de Relaciones Públicas	109
I.	Asistente Administrativo	113
J.	Encargado de Repuestos	117
K.	Jefe de Mecánicos	121
L.	Mecánico.....	125
M.	Encargado de Lubricentro	129
N.	Ayudante de Mecánicos	133
O.	Misceláneo	137
P.	Guarda de Seguridad	141

C. Codificación

Con el fin de poder identificar y diferenciar fácilmente cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica del Taller Mecánico Automotriz Quincho, se asignó un código el cual facilita los procesos y funciones posteriores de la Administración de Recursos Humanos.

Para los puestos tanto de la parte administrativa como la operativa, se codificó de la siguiente manera: las tres primeras letras representan el área a la que pertenece el puesto y los tres números indican el nivel de jerarquía en que se encuentra el cargo a nivel de organigrama de puestos de la empresa.

Un ejemplo de cómo se confeccionó el código para los diferentes puestos expresado en el organigrama de puestos del Taller, se refleja a continuación.

- *Puesto:* Gerente General
- *Área a la que pertenece el puesto:* **Ejecutivo**
- *Nivel jerárquico del puesto:* **001**

Con la elaboración del Manual de Puestos se da el surgimiento de una serie de conclusiones que dar paso a sus respectivas recomendaciones, sirviendo de apoyo para un mejor funcionamiento de la empresa.

En la Tabla V.1 se encuentra el nombre de cada uno de los puestos, con su respectivo código y el número de empleados que se desempeñan en cada puesto:

Código	Nombre del Puesto	Número de Empleados
EJE-001	Gerente General	1
ADM-001	Administrador	1
ADM-002	Encargado de Relaciones Públicas	1
ADM-001.1	Asistente Administrativo	1
OPE-001	Jefe de Repuestos	1
OPE-002	Jefe de Mecánicos	1
OPE-003	Mecánico	8
OPE-004	Encargado de lubricentro	1
OPE-005	Ayudante de Mecánico	1
OPE-006	Misceláneo	1
OPE-007	Guarda de Seguridad	2

Tabla V.1. Clasificación y Codificación de Puestos de Taller Mecánico Automotriz Quincho
Fuente: Elaboración propia

D. Referencias Especiales

Para desempeñar funciones en el Taller Mecánico Automotriz Quincho, cada colaborador debe sin excepción cumplir con los siguientes puntos:

- Acatar las regulaciones establecidas en el reglamento interno de la organización (**Anexo #1.** Reglamento Interno del Taller Mecánico Automotriz Quincho entregado el primer día de contratado).
- Comprometerse a cumplir con las normas de disciplina, seguridad y salud ocupacional establecidas por la Gerencia del Taller Mecánico Automotriz Quincho.
- Debe tener un comportamiento amable, cortés y conducirse con reserva para prevenir accidentes.
- Estar dispuesto a recibir cursos de capacitación que ayuden a su formación en aspectos técnicos.
- Colaborar en situaciones de emergencia o en equipos de seguridad ante posibles incidentes.
- Anotarse con su respectivo tiempo cada vez que realice un trabajo asignado por el jefe inmediato por el jefe de mecánico en los formularios de cada automóvil.

E. Terminología Empleada

Los conceptos que se utilizan en el manual se detallan a continuación, de tal manera que es importante que cada persona que tenga acceso a éste logre entender el significado de estos, estas definiciones se presentan en orden alfabético:

- **Actitudes:** Se refiere al estado de ánimo manifestado exteriormente.
- **Aptitudes:** Corresponde a las características para obtener y ejercer un cargo; y a la capacidad y disposición para el buen desempeño de tarea o función.
- **Características Personales:** Se refiere a las habilidades o características personales requeridas por el puesto.
- **Condiciones Ambientales:** Se refieren a las condiciones del ambiente que el colaborador enfrenta en el desempeño de sus funciones, tales como: temperatura, polvo, lluvia, luminosidad, malos olores, ruidos y otros.
- **Condiciones de trabajo:** Factor que valora las condiciones bajo las cuales debe ejecutarse el trabajo, sobre las que el funcionario no puede ejercer control alguno y que pueden afectar su estado físico o mental, o exponerlo a accidentes o enfermedades.
- **Destrezas:** Corresponde a las habilidades o características personales requeridas por el puesto, se consideran tanto las habilidades físicas como mentales que debe tener el individuo para desempeñar el puesto.
- **Eficacia:** Se relaciona con alcanzar los objetivos.
- **Eficiencia:** Se basa en los recursos, en emplearlos de la forma más adecuada posible.

- **Esfuerzo Físico:** Corresponde a la aplicación de la energía física para el desempeño de las actividades que conlleva el puesto.
- **Experiencia:** Trabajo formal realizado en un campo específico. Es el tiempo requerido para asumir y desempeñar técnicamente las funciones y las responsabilidades de forma adecuada, propias del puesto.
- **Formación académica:** Representa el grado académico mínimo necesario para el desempeño de las actividades dentro del puesto.
- **Información confidencial:** Se refiere a la responsabilidad por el correcto empleo de la información y datos reservados que llegan al conocimiento del colaborador en el desarrollo de las obligaciones asignadas y cuya divulgación podría, directa o indirectamente, ocasionar conflictos o problemas a la organización.
- **Jornada laboral:** Tiempo que cada colaborador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.
- **Por fondos y valores:** Corresponde a la responsabilidad por la recepción, resguardo, entrega o administración de fondos o títulos valores comerciales.
- **Por la naturaleza de las funciones que ejecutan:** Se refiere a la responsabilidad que se deriva de la naturaleza misma de las actividades asignadas a su puesto.
- **Por materiales, herramientas y equipo:** Es la responsabilidad directa o indirecta por la utilización, recibo, custodia, y entrega de herramientas, materiales y equipos.
- **Por supervisión ejercida:** Es la responsabilidad que se tiene en cuanto a la supervisión de otras personas dentro de la organización.

- **Por supervisión recibida:** Se refiere a la libertad de acción y/o supervisión derivada por el tipo de iniciativa, decisión y confianza requerida y permitida en el cumplimiento de las actividades del puesto.

- **Recursos económicos:** Se refiere a títulos valores, dinero en efectivo, etc.

- **Requisito legal:** Son las exigencias legales que se piden, para ejercer el puesto, tal como licencias, incorporaciones a colegios profesionales, permisos de portación de armas, entre otros.

- **Responsabilidades:** Se refiere a la independencia que tienen los colaboradores en el desempeño de sus actividades, las cuales están relacionadas con el trámite de procesos, coordinación, control o supervisión de personas, así como la toma de decisiones que se derivan de los diversos servicios que brinda la empresa.



Dependencia donde se ubica :	Ejecutivo	Código del puesto: EJE-001
Jefe Inmediato:	Junta Directiva	
Puestos que supervisa directamente:	Administrador, Encargado de Relaciones Públicas, Jefe de Mecánicos, Encargado de Repuestos y Guarda de Seguridad.	
Cantidad de personas que supervisa:	5	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

El Gerente General del Taller Mecánico Automotriz Quincho tiene como función principal velar por el funcionamiento y desempeño eficiente de la empresa en cada una de las funciones administrativas, dando énfasis al planteamiento estratégico de la empresa.

Además, se encarga de la supervisión del Administrador, Jefe de Mecánico y Encargado de Repuestos, para que éstos desempeñen sus funciones al pie de la letra.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Relaciones Públicas
- Desarrollo de estrategias para el bienestar de la empresa
- Atención al Cliente
- Evacuar duda o consultas a Jefe de Mecánicos.
- Probar Carros.
- Aprobación de Pagos del Taller
- Preparar informe mensual y coordinar reunión con jefes.
- Desarrollar nuevas ideas y proyectos.
- Realizar proceso de Reclutamiento y Selección para nuevos empleados.
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere formación académica Universitaria completa en administración de empresas.
	Formación Complementaria	Mecánica General.
	Tipo de licencia	Requiere licencia clase B.
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica de más de doce meses en puestos similares.
	Destrezas habilidades y Aptitudes	Dentro de las habilidades y destrezas que requiere la persona que ocupe este puesto están: habilidades para comunicarse de forma escrita y oral, aptitud matemática, iniciativa, capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, liderazgo, confianza en sí mismo, honestidad, buena presentación personal, juicio y criterio, conocimiento sobre normas de seguridad de talleres, capacidad técnica en mecánica automotriz (inyección y encendido, electricidad automotriz, reparación de motores, sistemas de frenos, dirección, suspensión, bolsas de aire, ABS y Common Rail). Además, se desea que posea conocimiento en alineamiento y balanceo, lubricantes, facturación y manejo de Microsoft Office.

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	En este puesto la persona trabaja con amplia libertad y presenta a la Junta Directiva informes para que se enteren de la situación de la empresa y nueva ideas para la organización.
	Supervisión Ejercida	La supervisión de personal, demanda más de un 75% de su jornada laboral.
	Contactos interno o externos	El puesto exige relaciones internas con el personal y externa con clientes, proveedores u otras empresas.
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	Como parte fundamental de su trabajo le corresponde manejar fondos, títulos o valores de carácter confidencial para el Taller Mecánico Automotriz Quincho.
	Por manejo de Información Confidencial	En su trabajo al encargado de este puesto, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere el desplazamiento constante de un lugar a otro, requiere de bajo esfuerzo físico para realizar dichas tareas.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto se encuentra con un buen lugar de trabajo ya que la iluminación, la temperatura, ventilación y la limpieza son favorables para el desarrollo de las funciones.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido mínimo.
	Riesgos de trabajo	No se enfrenta a riesgos como los de golpes, cortaduras, quemaduras, fracturas, o choques eléctricos. Puede incurrir en caídas a la hora de revisar los trabajos en las fosas.	

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011



Dependencia donde se ubica :	Administrativo	Código del puesto: ADM-001
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Puestos que supervisa directamente:	Asistente Administrativo	
Cantidad de personas que supervisa:	1	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

Dentro de las funciones que envuelve el cargo están, el controlar, supervisar la producción dentro del taller, de los mecánicos y de la maquinaria respectiva, además se debe de programar las transferencias para realizar los pagos a los proveedores y a la planilla.

Asimismo, el cargo el manejo del dinero en la organización y que esté sea el adecuado. También debe desarrollar la mercadotecnia de la empresa y realizar un servicio post venta dando un seguimiento, al automóvil de cada cliente del taller, con su historial respectivo.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Valorar precios de mano de obra en acuerdo con el Gerente General y Jefe de Mecánicos.
- Realizar pagos del taller.
- Control de dinero en la empresa.
- Servicio post venta.
- Control de crédito y trámite de facturas.
- Control de cuentas por cobrar.
- Encargarse de que se efectúen los depósitos.
- Control de productividad de cada mecánico y maquinaria.
- Análisis de gastos variables.
- Desarrollar mercadotecnia en el taller.
- Atender Proveedores para su respectivo pago.
- Control de los adelantos de salario de colaboradores del taller.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere formación académica Universitaria completa con énfasis en Administración de Empresas.
	Formación Complementaria	Manejo de Microsoft Excel y Word, Inglés.
	Tipo de licencia	Requiere licencia clase B.
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica, de más de doce meses en puestos similares.
	Destrezas habilidades y Aptitudes	La persona que desempeñe sus funciones en este puesto, necesita de habilidades en comunicación oral y escrita, aptitud matemática e iniciativa. Se debe tener capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, poseer aptitudes y capacidad de liderazgo. Tener confianza en sí mismo para la toma de decisiones es una aptitud necesaria. Además, para el puesto se debe ser honesto, tener buena presentación personal, tener buen juicio y criterio, sin dejar de lado que la persona debe ser versátil porque necesita adaptarse al puesto. Asimismo, tener un conocimiento básico en mecánica es un aspecto deseable dentro del puesto.

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	En este puesto la persona trabaja con amplia libertad y le presenta al Gerente General y Junta Directiva informes para que se enteren de la situación de la empresa y/o para que ésta de su aprobación.
	Supervisión Ejercida	La supervisión ejercida en este puesto demanda de más de un 25% a menos de un 50% de la jornada laboral realizada
	Contactos interno o externos	El puesto exige relaciones internas con el personal y externa con clientes, proveedores u otras empresas.
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	Como parte fundamental de su trabajo le corresponde manejar fondos, títulos o valores de carácter confidencial para el Taller Mecánico Automotriz Quincho.
	Por manejo de Información Confidencial	En su trabajo al encargado de este puesto, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo diario se realiza en una posición cómoda y requiere de esfuerzo físico mínimo.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto se encuentra con un buen lugar de trabajo ya que la iluminación, la temperatura, ventilación y la limpieza son favorables para el desarrollo de las funciones.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido mínimo.
	Riesgos de trabajo	No se enfrenta a riesgos como los de golpes, cortaduras, caídas, quemaduras, fracturas, o choques eléctricos.	

ELABORADO POR:	LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES
APROBADO POR:	NIVEL EJECUTIVO
FECHA DE APROBACIÓN	1 DE NOVIEMBRE 2011



ENCARGADO DE RELACIONES PÚBLICAS



Dependencia donde se ubica :	Administrativo	Código del puesto: ADM-002
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Puestos que supervisa directamente:	Ninguno	
Cantidad de personas que supervisa:	Ninguno	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

El Encargado de Relaciones Públicas se encarga de promocionar el servicio de chequeo preventivo a la flotilla vehicular de las empresas de la zona norte. Además, recolecta información de las organizaciones que se encuentran interesadas en el servicio, tal como: encargado de flotilla vehicular, cantidad y tipo de vehículos, datos generales de la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Promocionar el servicio de chequeo preventivo de automóviles a empresas.
- Recopilar información de empresas que requieren el servicio de chequeo preventivo de vehículos.
- Ofrecer promociones y descuentos especiales para las empresas consolidadas con el taller.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere formación académica Universitaria completa con énfasis en Administración de Empresas.
	Formación Complementaria	Conocimiento en mecánica.
	Tipo de licencia	Requiere licencia B1.
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica, de más de doce meses en puestos similares.
	Destrezas habilidades y Aptitudes	La principal destreza que requiere la persona que desempeñe este puesto es la capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales y la habilidad para comunicarse de forma escrita y oral. Además, necesita juicio y criterio, iniciativa, excelente presentación personal, honestidad, responsabilidad y confianza en sí mismo para la toma de decisiones. Por su parte, tener un conocimiento básico en mecánica es un aspecto deseable dentro del puesto.

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	En este puesto la persona trabaja con amplia libertad y le presenta al Gerente General y Junta Directiva informes para que se enteren de la situación de las relaciones con demás empresas.
	Supervisión Ejercida	No le corresponde supervisión de personal.
	Contactos interno o externos	El puesto exige relaciones internas con el personal y externa con clientes, proveedores u otras empresas.
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales.
	Por manejo de Información Confidencial	En su trabajo al encargado de este puesto, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere el desplazamiento constante de un lugar a otro, requiere de bajo esfuerzo físico para realizar dichas tareas.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto se encuentra con un buen lugar de trabajo ya que la iluminación, la temperatura, ventilación y la limpieza son favorables para el desarrollo de las funciones.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido medio.
	Riesgos de trabajo	Al conducir de un lugar a otro, incurre en el riesgo de un accidente automovilístico.	

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011



Dependencia donde se ubica :	Administrativo	Código del puesto: ADM-003
Jefe Inmediato:	Administrador	
Puestos que supervisa directamente:	Ninguno.	
Cantidad de personas que supervisa:	Ninguno.	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

El puesto de Asistente Administrativa tiene como función principal encargarse de las llamadas telefónicas y realizar los formularios de trabajo a cada vehículo.

Además, se encarga de la limpieza de la oficina y sala de espera, la atención a los clientes que se encuentran en la organización.

También debe incluir en el sistema las facturas de los repuestos para mantener al día las cuentas de crédito con las empresas. Por último, tiene la responsabilidad de los cierres de caja y las llamadas a los clientes que tengan crédito con el taller.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Atender el teléfono
- Cobrar facturas.
- Realizar formularios de trabajo a cada vehículo.
- Ingresar facturas al sistema
- Alistar papelería para el contador.
- Presentar planilla a la CCSS e INS.
- Alistar salarios y encargarse de los respectivos recibos.
- Realizar las compras de suministros de oficina.
- Mantener la limpieza de la oficina y sala de espera.
- Atención al cliente.
- Control de Cuentas por Cobrar.
- Realizar cierres de caja.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere formación académica correspondiente a la secundaria completa (título de bachillerato).
	Formación Complementaria	Manejo de Microsoft Excel y Word y curso de contabilidad básico.
	Tipo de licencia	No requiere licencia.
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica, de más de seis meses y menos de doce en puestos similares.
	Destrezas habilidades y Aptitudes	La persona encargada de este puesto, requiere de habilidades en comunicación, aptitud matemática e iniciativa. Es necesario el conocimiento de facturación de forma adecuada, la capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, poseer aptitudes y capacidad de liderazgo. Además, para el puesto se debe tener confianza en sí mismo a la hora de tomar decisiones, ser honesto, tener buena presentación personal, tener juicio y criterio. Por otra parte, es deseable tener un conocimiento básico en alineamiento y balanceo, mecánica, lubricantes y tener habilidad de comunicación escrita.

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	Trabaja con independencia y/o siguen instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre avance del trabajo y/o resultados.
	Supervisión Ejercida	No le corresponde la supervisión de personal.
	Contacto interno o externo	El puesto exige relaciones internas con el personal y externa con clientes, proveedores u otras empresas.
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	Como parte fundamental de su trabajo le corresponde manejar fondos, títulos o valores de carácter confidencial para el Taller Mecánico Automotriz Quincho.
	Por manejo de Información Confidencial	Se tiene responsabilidad de información confidencial esporádicamente.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere el desplazamiento constante de un lugar a otro, requiere de bajo esfuerzo físico para realizar dichas tareas.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto se encuentra con un buen lugar de trabajo ya que la iluminación, la temperatura, ventilación y la limpieza son favorables para el desarrollo de las funciones.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido mínimo.
	Riesgos de trabajo		No se enfrenta a riesgos como los de golpes, cortaduras, caídas, quemaduras, fracturas, o choques eléctricos.

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011



Departamento donde se ubica :	Operativo.	Código del puesto: OPE-001
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Puestos que supervisa directamente:	Ninguno.	
Cantidad de personas que supervisa:	Ninguno.	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

La función principal del Encargado de Repuestos es pedir los repuestos necesarios para el inventario del taller y para los clientes. Asimismo, se encarga del control de bodegas y su respectivo inventario.

Además, cuando sea necesario, debe realizar atención al cliente, con la recepción de los vehículos y detectar fallas mínimas para comunicársela al jefe de mecánicos.

También se responsabiliza de completar los formularios de trabajo con los respectivos repuestos y sus precios con margen de ganancia establecida por este puesto.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Pedir repuestos.
- Cotizar repuestos para proformas.
- Recibir facturas y apuntar en boletas.
- Llevar el inventario de bodega de repuestos.
- Realizar seguimiento de repuestos.
- Recibir y revisar repuestos de carros.
- Entregar boletas con los repuestos y precios completa a jefe de mecánicos.
- Buscar las mejores formas de pedir repuestos.
- Llevar inventario de bodega de filtros, herramienta de bodega y del área de Lubricentro.
- Supervisar trabajos Subcontratados.
- Establecer margen de ganancia a los repuestos.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere formación académica correspondiente al título de Técnicos Profesionales en la rama automotriz.
	Formación Complementaria	Manejo de Microsoft Excel y Word, técnico en Administración y curso de mecánica.
	Tipo de Licencia	Requiere licencia Clase B
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica, de más de doce en puestos similares.
	Destrezas habilidades y Aptitudes	La persona que desempeña este puesto, necesita habilidades en comunicación oral y escrita, aptitud matemática e iniciativa. Además, capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, poseer aptitudes y capacidad de liderazgo. Asimismo, para el puesto se debe tener confianza en sí mismo a la hora de tomar decisiones, ser honesto, tener buena presentación personal, tener juicio y criterio. Por otra parte, necesita conocer todo acerca de aspectos mecánicos tales como: alineamiento, lubricantes, sistemas de bolsas de aire ABS y Common Rail, frenos, suspensión capacidad técnica en inyección y encendido, electricidad automotriz y reparación de motores. Es deseable que conozca de aspectos de facturación.

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	Trabaja con amplia libertad. Presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.
	Supervisión Ejercida	No le corresponde la supervisión de personal.
	Contacto interno o externo	El puesto exige relaciones internas con el personal y externa con clientes, proveedores u otras empresas.
	Por el manejo de materiales, equipo	Como función principal, es responsable, conjuntamente con la gerencia o unidad correspondiente, por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo de otras personas.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	El puesto tiene responsabilidad por la conservación temporal, traslado y entrega de fondos o valores comerciales como función regular de su puesto
	Por manejo de Información Confidencial	Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere el desplazamiento constante de un lugar a otro, requiere de bajo esfuerzo físico para realizar dichas tareas.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto se encuentra con un buen lugar de trabajo ya que la iluminación, la temperatura, ventilación y la limpieza son favorables para el desarrollo de las funciones.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido mínimo.
	Riesgos de trabajo		No se enfrenta a riesgos peligrosos, pero existe la posibilidad de alguna cortadura durante el desarrollo de sus funciones.

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011



Departamento donde se ubica :	Operativo.	Código del puesto: OPE-002
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Puestos que supervisa directamente:	Mecánicos, Ayudante de Mecánicos, Encargado de lubricentro y Misceláneo	
Cantidad de personas que supervisa:	9	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

El Jefe de Mecánicos vela que los trabajos indicados se realicen de forma correcta y en el tiempo adecuado. Se encarga de revisar los formularios de trabajo, analizando que los trabajos y los repuestos sean debidamente anotados.

Además cuenta con la responsabilidad de realizar el control de calidad cuando los automóviles están totalmente listos, velar por el orden y aseo del taller y reportar al Gerente de avance o retrasos en los trabajos.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Supervisar trabajos que se estén realizando.
- Presentar lista de repuestos a jefe de repuestos
- Probar carros en acuerdo con gerente general.
- Asignar mecánicos con los trabajos diarios.
- Informar de trabajos a Gerente General.
- Entregar boletas listas a Gerente General.
- Controlar herramientas de mecánicos.
- Encargarse el aseo del taller.
- Encargarse de la higiene personal de los mecánicos
- Desarrollar control de calidad.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere formación académica correspondiente al título de Técnicos Profesionales en las ramas de mecánica y electricidad automotriz.
	Formación Complementaria	Manejo de Computadoras y curso de Soldadura.
	Tipo de Licencia	Requiere licencia Clase B
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica, de más de seis meses y menos de doce en puestos similares.
	Destrezas, habilidades y Aptitudes	Las destrezas y habilidades en este puesto más importantes son los conocimientos técnicos en los aspectos de: lubricantes, alineamiento y balanceo, suspensión, dirección y frenos, sistemas de bolsas de aire, ABS y Common Rail y aspectos de inyección y encendido, electricidad automotriz y reparación de motores. Además, se requiere habilidades de comunicarse de forma oral, aptitud matemática, iniciativa, liderazgo, honestidad, responsabilidad, juicio y criterio, confianza en sí mismo y buena presentación personal. Asimismo, se desea que la persona que desempeñe este puesto maneje lo básico de Ms Word y Excel y habilidades para comunicarse de forma escrita.

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.
	Supervisión Ejercida	La supervisión de personal, demanda más de un 75% de su jornada laboral.
	Contacto interno o externo	El puesto requiere contacto con el personal de toda la empresa para dar comunicados, instrucciones o mando sobre estos.
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable no solo por las herramientas, materiales o equipos que utilice, sino, también para la recepción, conservación y entrega de las herramientas, materiales o equipos que utilicen los demás compañeros o unidad correspondiente.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero dentro de la organización.
	Por manejo de Información Confidencial	El puesto tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, que es conocida por otros puestos a nivel de departamento.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere el desplazamiento constante de un lugar a otro, requiere de bajo esfuerzo físico para realizar dichas tareas.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto se encuentra con un buen lugar de trabajo ya que la iluminación, la temperatura, ventilación y la limpieza son favorables para el desarrollo de las funciones.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido mínimo.
	Riesgos de trabajo	No se expone a riesgos peligrosos, pero existe la posibilidad de algún golpe o caída durante el desarrollo de sus funciones.	

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011





Departamento donde se ubica :	Operativo.	Código del puesto: OPE-003
Jefe Inmediato:	Jefe de Mecánicos	
Puestos que supervisa directamente:	Ninguno	
Cantidad de personas que supervisa:		
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

La persona que ocupa el puesto de mecánico, se encarga de reparar las fallas de los automóviles que ingresan al taller y son detectadas primeramente por el jefe de mecánicos.

Dentro de las funciones principales de este puesto están: reparar problemas en suspensión, frenos, dirección, motores, distribución, clutches, sistemas de dirección hidráulica, detectar fallas eléctricas, prueba de fugas de motor y medición de compresión.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Reparación de frenos, suspensión y dirección.
- Afinamiento de motores diesel y gasolina.
- Rectificación de discos y tambores.
- Soldadura
- Reparación de motores de diesel y gasolina.
- Medición de compresión.
- Pruebas de fugas del motor.
- Limpieza de área de trabajo y herramientas.
- Reparación de distribución y clutches.
- Reparación de sistemas de dirección hidráulica.
- Detectar y reparar fallas eléctricas en automóviles.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere formación académica correspondiente al título de técnico profesional en mecánica automotriz .
	Formación Complementaria	Mecánica General. Inyección Electrónica. Afinamiento de motores diesel. Reparación de cajas automáticas. Hidráulica Básica. Sistema de inyección Common Rail.
	Tipo de Licencia	Requiere licencia Clase B
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica, de más de 12 meses en puestos similares.
	Destrezas, habilidades y Aptitudes	Las destrezas y habilidades en este puesto más importantes son los conocimientos técnicos en los aspectos de: lubricantes, alineamiento y balanceo, suspensión, dirección y frenos, sistemas de bolsas de aire, ABS y Common Rail y aspectos de inyección y encendido, electricidad automotriz y reparación de motores. Además, se requiere habilidades aptitud matemática, iniciativa, liderazgo, honestidad, responsabilidad, juicio y criterio, confianza en sí mismo y buena presentación personal. Igualmente, se desea que la persona que desempeñe este puesto maneje las habilidades para comunicarse de forma escrita y oral, conocimiento de alineamiento y balanceo, lubricantes y las normas de seguridad en el Taller.

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	Las tareas se ejecutan bajo inmediata supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.
	Supervisión Ejercida	No le corresponde la supervisión de personal.
	Contacto interno o externo	El puesto requiere contacto interno con compañeros del mismo departamento o unidad.
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero dentro de la organización.
	Por manejo de Información Confidencial	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere alto grado de esfuerzo físico para la ejecución de tareas, éstas son de larga duración provocando mucha fatiga.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto se desenvuelve en un ambiente de trabajo normal para un Taller. Presenta factores favorables como la iluminación, la temperatura y ventilación. Mientras tanto, el ruido, los olores, el orden y la limpieza son elementos desfavorables dentro de las funciones de rutina en este cargo.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido alto, a causa de la aceleración de motores innecesaria.
	Riesgos de trabajo	El puesto se expone a riesgos como: golpes, cortaduras, quemaduras, fracturas o choques eléctricos. Esto debido a problemas como gradas en mal estado, fosas con aceite, desperfecto en máquina de soldar y equipo eléctrico.	

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011

ENCARGADO DE LUBRICENTRO



Departamento donde se ubica :	Operativo.	Código del puesto: OPE-004
Jefe Inmediato:	Jefe de Mecánicos	
Puestos que supervisa directamente:	Ninguno.	
Cantidad de personas que supervisa:	Ninguno.	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

La persona que desempeña este puesto se encarga de las funciones dentro del lubricentro, principalmente el cambio de aceite y filtros.
Asimismo, tiene como responsabilidad la rectificación de tambores y limpieza de inyectores, para que se encuentren en las mejores condiciones para el cliente.
Por último, vela por el orden y buen estado de las herramientas dentro de la bodega.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Cambios de Aceite y Filtros de aceite, combustible o gasolina.
- Rectificación.
- Limpieza de Inyectores.
- Limpieza, control y Reparación de Herramientas.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere formación académica correspondiente a la secundaria completa (título de bachillerato).
	Formación Complementaria	Cursos en calibración de bombas lineales rotativas, inyectores, turbos y mecánica básica.
	Tipo de Licencia	Requiere licencia Clase B
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica, de más de seis meses y menos de doce en puestos similares.
	Destrezas, habilidades y Aptitudes	Dentro de las destrezas, aptitudes y habilidades necesarias para el puesto, la principal es el conocimiento acerca de lubricantes. Además, para desempeñar el cargo de forma adecuada se requiere: habilidades para comunicarse de forma oral y escrita, capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, juicio y criterio, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad. También, se desea que tenga confianza en sí mismo, conocimiento en sistemas de bolsas de aire, ABS y Common Rail, utilización de la herramienta de forma adecuada, aptitud matemática y conocimiento de mecánica general.

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.
	Supervisión Ejercida	No le corresponde la supervisión de personal.
	Contacto interno o externo	El puesto exige relaciones internas con el personal y externa con clientes, proveedores u otras empresas.
	Por el manejo de materiales, equipo	Como función principal, es responsable, conjuntamente con la gerencia o unidad correspondiente, por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo de otras personas.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero dentro de la organización.
	Por manejo de Información Confidencial	El puesto tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, que es conocida por otros puestos a nivel de departamento.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere la aplicación de fuerza para realizar tareas como traslado de materiales, carga de herramientas o equipo, realización de labores de limpieza.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto de trabajo desempeña sus funciones en un ambiente favorable, a pesar de tener problemas con respecto a iluminación y olores.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido mínimo.
	Riesgos de trabajo	Existe la posibilidad de incurrir en riesgos peligrosos, tales como golpes, cortaduras, caídas, quemaduras, fracturas y/o choques eléctricos.	

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011



AYUDANTE DE MECÁNICOS



Departamento donde se ubica :	Operativo.	Código del puesto: OPE-005
Jefe Inmediato:	Jefe de Mecánicos	
Puestos que supervisa directamente:	Ninguno.	
Cantidad de personas que supervisa:	Ninguno.	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

El puesto de ayudante de mecánica tiene como función principal el alineamiento y balanceo de los vehículos que necesiten este servicio. Además, colabora con los mecánicos en labores de mecánica general y realiza diligencias necesarias para el Taller.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Alineamiento y Balanceo.
- Mecánica General.
- Diligencias.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere la formación académica correspondiente a la primaria completa.
	Formación Complementaria	Capacitación en Alineamiento y Balanceo.
	Tipo de Licencia	Requiere licencia Clase B
	Experiencia Requerida	Para ocupar el puesto se requiere tener formación práctica, de menos de seis meses.
	Destrezas, habilidades y Aptitudes	<p>Dentro de las destrezas, aptitudes y habilidades necesarias para el puesto, la principal es el conocimiento acerca de alineamiento, balanceo y conocimientos técnicos generales.</p> <p>Además, para desempeñar el cargo de forma adecuada se requiere: habilidades para comunicarse de forma oral, capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, juicio y criterio, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad y utilización de la máquina de forma adecuada.</p> <p>Asimismo, se desea que tenga conocimiento en sistemas de frenos, dirección y suspensión, normas de seguridad del Taller, aptitud o capacidad de liderazgo, iniciativa y aptitud matemática.</p>

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.
	Supervisión Ejercida	No le corresponde la supervisión de personal.
	Contacto interno o externo	El puesto requiere contacto interno con compañeros del mismo departamento o unidad
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero dentro de la organización.
	Por manejo de Información Confidencial	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere el desplazamiento constante de un lugar a otro, requiere de bajo esfuerzo físico para realizar dichas tareas.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona en este puesto se encuentra con un buen lugar de trabajo ya que la iluminación, la temperatura, ventilación y la limpieza son favorables para el desarrollo de las funciones.
		Ruido	Se expone a un nivel de ruido medio.
	Riesgos de trabajo	Desempeña sus funciones en la máquina de Alineamiento y Balanceo, por lo que se expone a riesgos como: golpes, cortaduras, quemaduras, fracturas o choques eléctricos.	

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011





Departamento donde se ubica :	Operativo.	Código del puesto: OPE-006
Jefe Inmediato:	Jefe de Mecánicos	
Puestos que supervisa directamente:	Ninguno.	
Cantidad de personas que supervisa:	Ninguno.	
Jornada laboral:	Diurna	

Resumen del Puesto

La persona que desempeña este puesto es el encargado de mantener el orden y la limpieza de cada máquina y del taller en general.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Limpieza de máquinas
- Limpieza de pisos dentro del Taller.
- Lavado de automóviles
- Orden de bodegas.
- Limpieza de servicios sanitarios

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere como mínimo saber leer y escribir, o tener el curso equivalente.
	Formación Complementaria	Ninguna.
	Tipo de Licencia	Requiere licencia clase B
	Experiencia Requerida	Este puesto requiere menos de 6 meses en puestos similares.
	Destrezas, habilidades y Aptitudes	<p>Las habilidades necesarias para realizar este cargo son: capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo (en la toma de decisiones), responsabilidad, iniciativa, utilización de la herramienta de forma adecuada, juicio y criterio.</p> <p>Para desempeñarse en este puesto es deseable: las habilidades para comunicarse de forma oral, aptitudes o capacidad de Liderazgo y conocimiento sobre normas de seguridad en el Taller.</p>

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	Las tareas se ejecutan bajo inmediata supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.
	Supervisión Ejercida	No le corresponde la supervisión de personal.
	Contacto interno o externo	El puesto requiere contacto interno con compañeros del mismo departamento o unidad.
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales.
	Por manejo de Información Confidencial	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	El trabajo requiere la aplicación de fuerza para realizar tareas como traslado de materiales, carga de herramientas o equipo, realización de labores de limpieza.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona que ejecuta este puesto desarrolla su trabajo en instalaciones con favorables factores de iluminación, temperatura, ventilación, ruido y limpieza. Por el contrario, labora en condiciones desfavorables como olores.
		Ruido	Es un factor favorable en el desarrollo de este cargo.
	Riesgos de trabajo	En el desarrollo de sus labores, el misceláneo puede incurrir en los riesgos de golpes, cortaduras, caídas, quemaduras, fracturas, o choques eléctricos.	

ELABORADO POR:

LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES

APROBADO POR:

NIVEL EJECUTIVO

FECHA DE APROBACIÓN

1 DE NOVIEMBRE 2011





Departamento donde se ubica :	Operativo.	Código del puesto: OPE-007
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Puestos que supervisa directamente:	Ninguno.	
Cantidad de personas que supervisa:	Ninguno.	
Jornada laboral:	Diurna y Nocturna	

Resumen del Puesto

Encargado de la seguridad y vigilancia general del taller.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Realizadas en el Puesto

- Vigilancia de las todas las instalaciones del Taller.
- Informar de la llegada de alguna persona ajena en horario nocturno a la empresa.
- Reportar a las autoridades locales cualquier anomalía vista en los alrededores o dentro del Taller.

ANÁLISIS DEL CARGO

REQUISITOS INTELECTUALES	Formación Académica	El cargo requiere como mínimo saber leer y escribir, o tener el curso equivalente.
	Formación Complementaria	Curso básico de manejo de armas.
	Tipo de Licencia	No Requiere licencia
	Experiencia Requerida	Este puesto requiere mínimo más de 6 meses y menos de 12 meses de experiencia en labores similares.
	Destrezas, habilidades y Aptitudes	<p>Las habilidades necesarias para realizar este cargo son: capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo (en la toma de decisiones, responsabilidad.</p> <p>Para desempeñar este puesto es deseable: las habilidades para comunicarse de forma oral, aptitudes o capacidad de Liderazgo, iniciativa.</p>

RESPONSABILIDADES	Supervisión Recibida	Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.
	Supervisión Ejercida	No le corresponde la supervisión de personal.
	Contacto interno o externo	El puesto requiere contacto interno con compañeros del mismo departamento o unidad.
	Por el manejo de materiales, equipo	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
	Por manejo de Dinero, Títulos o Valores	No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales.
	Por manejo de Información Confidencial	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo Físico	En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones Ambientales	Lugar	La persona que ejecuta este puesto desarrolla su trabajo en instalaciones con favorables factores de iluminación. Por el contrario, labora en condiciones desfavorables como ruido y temperatura.
		Ruido	Es un factor desfavorable en el desarrollo de este cargo.
	Riesgos de trabajo	No se enfrenta a riesgos como los de golpes, cortaduras, caídas, quemaduras, fracturas, o choques eléctricos. Sin embargo, estos riesgos pueden aparecer en un caso de emergencia.	

ELABORADO POR:	LUIS PABLO VIQUEZ CORRALES
APROBADO POR:	NIVEL EJECUTIVO
FECHA DE APROBACIÓN	1 DE NOVIEMBRE 2011

CAPÍTULO VI

MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS



VI. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A. Introducción

El presente Manual de Procedimientos describe detalladamente los procesos más importantes del Taller Mecánico Automotriz Quincho S.A, a solicitud tácita de la empresa.

El objetivo de un manual descriptivo de procedimientos es realizar la descripción de la ejecución de las actividades organizadas secuencialmente y se obtienen por medio de la sucesión de operaciones que son acciones o pasos necesarios para llevar a cabo una tarea, el conjunto de actividades permiten la sucesión de pasos en un orden cronológico que da como resultado un procedimiento, realizado ya sea por una o varias personas para lograr el desarrollo de una tarea concreta.

Los manuales deben presentar la descripción detallada de actividades que se debe seguir en las áreas que interfieren en el proceso; los cuales se pueden ilustrar gráficamente mediante un diagrama de flujo o fluxograma, que constituye las operaciones que se deben seguir para obtener el resultado óptimo del procedimiento estructurado.

Además, es importante destacar la importancia del manual descriptivo de procedimientos para la organización, del cual obtendrán una herramienta que permite desarrollar de manera precisa y eficiente los procesos de inducción y entrenamiento, ya que funciona como guía que permite a los colaboradores familiarizarse de manera más flexible, rápida y efectiva con los procesos y/o actividades que se les establecerán.

B. Índice de Procedimientos.

A. Introducción	146
B. Índice de Procedimientos.....	147
C. Levantamiento de Información	148
D. Codificación	148
E. Procedimiento Pago a Proveedores	151
F. Procedimiento Pago de Salarios	162
G. Procedimiento Compra de Repuestos de Contado.....	172
H. Procedimiento Compra de Repuestos a Crédito.....	182
I. Procedimiento Cambio de Aceite	189
J. Procedimiento Atención a Empresas.....	200
K. Procedimiento Vehículos para reparación mecánica	209

C. Levantamiento de Información

En este apartado del documento se encuentra toda la información que se recolectó mediante el cuestionario empleado para la recolección de información correspondiente a los colaboradores que interfieren en los procesos; luego se procedió a analizarla para elaborar cada uno de los procesos que formarán el Manual de Procedimientos de Taller Mecánico Automotriz Quincho S.A.

La información se redacta según fue suministrada por los colaboradores de la empresa y se corroboró con el Gerente General si ésta era la correcta, para el funcionamiento adecuado de cada uno de los procedimientos que se desarrollaron.

D. Codificación

Se asignó un código a cada uno de los procedimientos Taller Mecánico Automotriz Quincho S.A analizados en la investigación, con el fin de poder diferenciarlos de los demás procedimientos y poder identificarlos fácilmente para posteriores procesos y actualizaciones que se den en la organización.

Para los procedimientos tanto de responsabilidad del nivel ejecutivo y administrativo como operativo, se codificó de la siguiente manera: las tres primeras letras representan el nivel en el que se ubica el responsable del procedimiento, luego los tres números indican el seguimiento con respecto a los demás procedimientos y la última letra detalla la inicial o iniciales del encargado.

Se presenta un ejemplo de cómo se confeccionó el código para los diferentes procedimientos analizados

- *Procedimiento:* Compra de Repuestos de Contado
- *Nivel Responsable:* **Operativo**
- *Secuencia:* **0001**

- *Puesto responsable:* Encargado de Repuestos

En la Tabla VI.1 se encuentra el nombre de cada uno de los procedimientos analizados en el estudio, con su respectivo código y responsable de cada uno:

Código	Nombre del Procedimiento	Responsable
ADM.0001.A	Pago a Proveedores	Administrador
ADM.0002.A	Pago de Salarios	Administrador
OPE.0001.ER	Compra de Repuesto de Contado	Encargado de Repuestos
OPE.0002.ER	Compra de Repuesto a Crédito	Encargado de Repuestos
OPE.0003.EL	Cambio de Aceite	Encargado de Lubricentro
ADM.0003.ERP	Atención a Empresas	Encargado de Relaciones Públicas
EJE.0001.GG	Vehículos para reparación mecánica	Gerente General

Tabla VI.1. Clasificación y Codificación de Procedimientos de Taller Mecánico Automotriz Quincho
Elaboración propia.

	Código del Procedimiento	
	ADM.0001.A	
PROCESO	Número de versión	Número de Revisión
Pago a Proveedores	#1	#1
RESPONSABLE	Rige a partir	Próxima Revisión
Departamento Administrativo	01/11/2010	02/05/2011
ELABORADO POR:	Revisado por:	Número de Página
Luis P. Viquez Corrales	Licda. Silvia Hidalgo	150

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	151
2. Objetivo General.....	151
3. Objetivos Específicos.....	151
4. Responsable.....	151
5. Documentos y Formularios	151
6. Alcance.....	152
7. Conceptos	152
8. Políticas o normas.....	153
9. Descripción de actividades.....	153
10. Diagrama de Flujo	157



E. Procedimiento Pago a Proveedores

1. Introducción

La siguiente información es referente al proceso de pago a proveedores, recolectada utilizando la herramienta diseñada para dicho propósito según las respuestas de los colaboradores.

2. Objetivo General

- Definir los pasos a seguir para una correcta gestión y funcionamiento del pago a proveedores.

3. Objetivos Específicos

- Definir de forma clara y sencilla las actividades necesarias para un funcionamiento adecuado del pago a proveedores.
- Determinar los colaboradores involucrados en el proceso.
- Identificar los documentos que se utilizan dentro del desarrollo del proceso.
- Detallar mediante un fluxograma el proceso de pago a proveedores.

4. Responsable

- **Administrador:** Es el máximo responsable del proceso.

5. Documentos y Formularios

Dentro de este proceso intervienen y es necesaria la utilización de los siguientes documentos y formulario:

- **Documentos externos:**
 - Factura Casa comercial.
 - Nota de débito.
 - Trámite de pago de Casa comercial
- **Formulario:**
 - Boleta de Requisición de Inventario

6. Alcance

Este procedimiento es exclusivo para el área administrativa, donde se desarrolla el proceso de pago a proveedores.

7. Conceptos

- **Factura Casa comercial:** Documento donde se fija el importe de la mercancía expedida.
- **Nota de débito:** Documento para disminuir el importe de una factura a la que no se le ha considerado oportunamente ciertos descuentos, así como por la anulación de artículo u operaciones.
- **Trámite de pago de Casa comercial:** Documento donde detalla importe de varias facturas expedidas.
- **Boleta de Requisición de Inventario:** Documento para anotar rebajas o adiciones de artículos del inventario.
- **Sistema de Control de efectivo:** Sistema que controla entradas y salidas de dinero dentro de la organización.

8. Políticas o normas

- El procedimiento de pago a proveedores se basa en las políticas de control de efectivo en el Taller Mecánico Automotriz Quincho.
- Durante el procedimiento, las transferencias a efectuar deben realizarse mediante el sistema de cuentas llamado empresas, del Banco de Costa Rica.

9. Descripción de actividades

En este apartado se despliega la descripción de las actividades desarrolladas por los colaboradores que forman el proceso, así como el nombre del proceso y de los pasos mencionados por los mismos involucrados en cada proceso, además se anotan la secuencia de la misma.

Taller Mecánico Automotriz Quincho

Pago a Proveedores

Procedimiento

SECUENCIA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Encargado de Repuestos	Recibir las facturas originales del producto
2	Encargado de Repuestos	Verificar la factura <ul style="list-style-type: none">- Verificar el monto de la factura- Verificar si el producto es el correcto
3	Encargado de Repuestos	Ingresar al sistema la factura del producto recibido <ul style="list-style-type: none">- Si es un repuesto, se incluye en vehículos en reparación.- Si es un artículo de bodega, se incluye en boleta de requisición con sus respectiva cantidad.

4	Asistente Administrativa	Ingresar al sistema de cuentas por pagar la factura del producto recibido
5	Asistente Administrativa	Recibir el trámite de la factura.
6	Asistente Administrativa	<p>Verificar firmas en factura y aprobación del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar la firma de la persona que recibió el producto. - Verificar si el producto fue aprobado. - Verificar si el monto es el correcto.
7	Asistente Administrativa	<p>¿Están correctas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, continua con el proceso b. No, termina el proceso
8	Asistente Administrativa	Verificar si existe devolución del producto
9	Asistente Administrativa	<p>¿Existe devolución?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, se aplica nota de débito y se retira del sistema de cuenta por pagar b. No, continua con el proceso
10	Asistente Administrativa	Clasificar las factura de acuerdo a su fecha de vencimiento.
11	Asistente Administrativa	Colocar las facturas en la carpeta de cuentas por pagar clasificadas con su vencimiento.
12	Administrador	Revisar la carpeta de cuentas por pagar.
13	Administrador	Confirmar la firma de la persona que recibió y el monto correcto.
14	Administrador	Verificar la cantidad de fondos disponibles en la cuenta para realizar el pago correspondiente.

15	Administrador	<p>¿Existen los fondos suficientes?</p> <p>a. Sí, se continúa con el proceso.</p> <p>b. No, se clasifica la importancia del pago de las facturas vencidas.</p>
16	Administrador	Confirmar si existe o incluye descuento en la factura a realizar la transferencia.
17	Administrador	<p>¿Existe descuento?</p> <p>a. Sí, continua con el proceso</p> <p>b. No, continua con el paso 19</p>
18	Administrador	Aplicar descuento a las facturas.
19	Administrador	Confeccionar las transferencias de las facturas que se realizará el pago correspondiente.
20	Administrar	Firmar la transferencia confeccionada.
21	Administrador	Comunicar al Gerente General la confección de la transferencia para su autorización
22	Gerente General	Verificar los montos de cada transferencia confeccionada
23	Gerencia General	<p>¿Están correctos?</p> <p>a. Sí, continua con el proceso</p> <p>b. No, devolver al paso 19</p>
24	Gerencia General	Firmar las transferencias confeccionadas
25	Administrador	Imprimir el comprobante de las transferencias ejecutadas.
26	Administrador	<p>Actualizar las cuentas por pagar del sistema</p> <p>- Colocar fecha de cancelación y número de transferencia o lote.</p>
27	Asistente Administrativo	Actualizar en el sistema el control de efectivo

28	Asistente Administrativo	Comunicar a los proveedores el pago correspondiente, con su respectivo número de transferencia.
29	Proveedor	Enviar recibo del pago que se realizó a la empresa
30	Administrador	Ingresar al sistema el número de recibo correspondiente del pago respectivo
31	Asistente Administrativo	Archivar en la carpeta de compras a crédito el comprobante de pago

10. Diagrama de Flujo

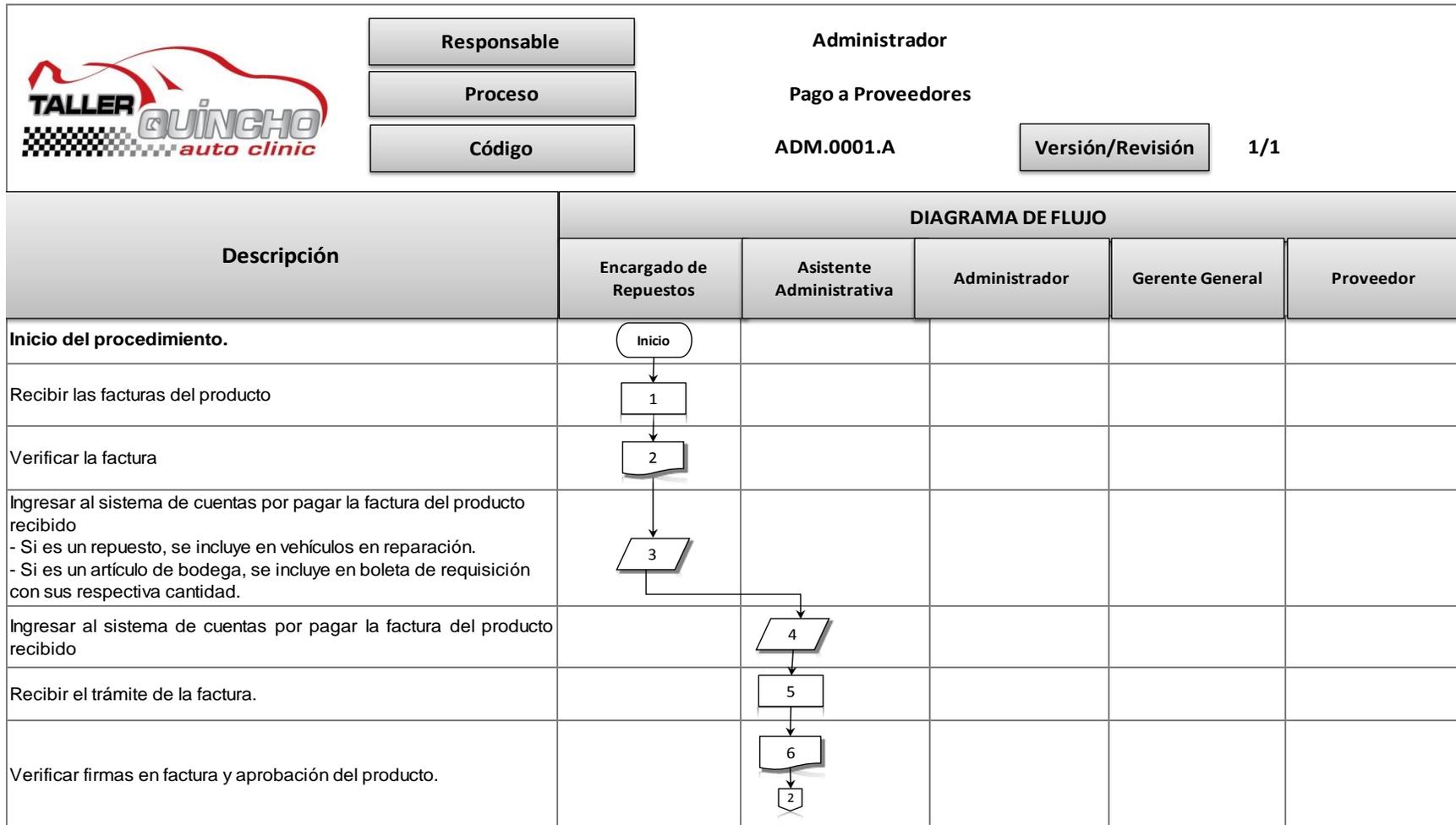


Figura VI.1. Fluxograma proceso pago a proveedores.
 Fuente: Elaboración Propia

MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS
Procedimiento Pago a Proveedores



Descripción	Encargado de Repuestos	Asistente Administrativa	Administrador	Gerente General	Proveedor
¿ Están correctas? a. Sí, continua con el proceso b. No, termina el proceso					
Verificar si existe devolución del producto					
¿ Existe devolución? a. Sí, se aplica nota de débito y se retira del sistema de cuenta por pagar b. No, continua con el proceso					
Clasificar las factura de acuerdo a su fecha de vencimiento.					
Archivar las facturas en la carpeta de cuentas por pagar clasificadas con su vencimiento.					
Revisar la carpeta de cuentas por pagar.					
Confirmar la firma de la persona que recibió y el monto correcto.					
Verificar la cantidad de fondos disponibles en la cuenta para realizar el pago correspondiente.					
¿ Existen los fondos suficientes? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se clasifica la importancia del pago de las facturas vencidas.					
Confirmar si existe o incluye descuento en la factura a realizar la transferencia.					

Figura VI.2. Fluxograma proceso pago a proveedores.
 Elaboración Propia

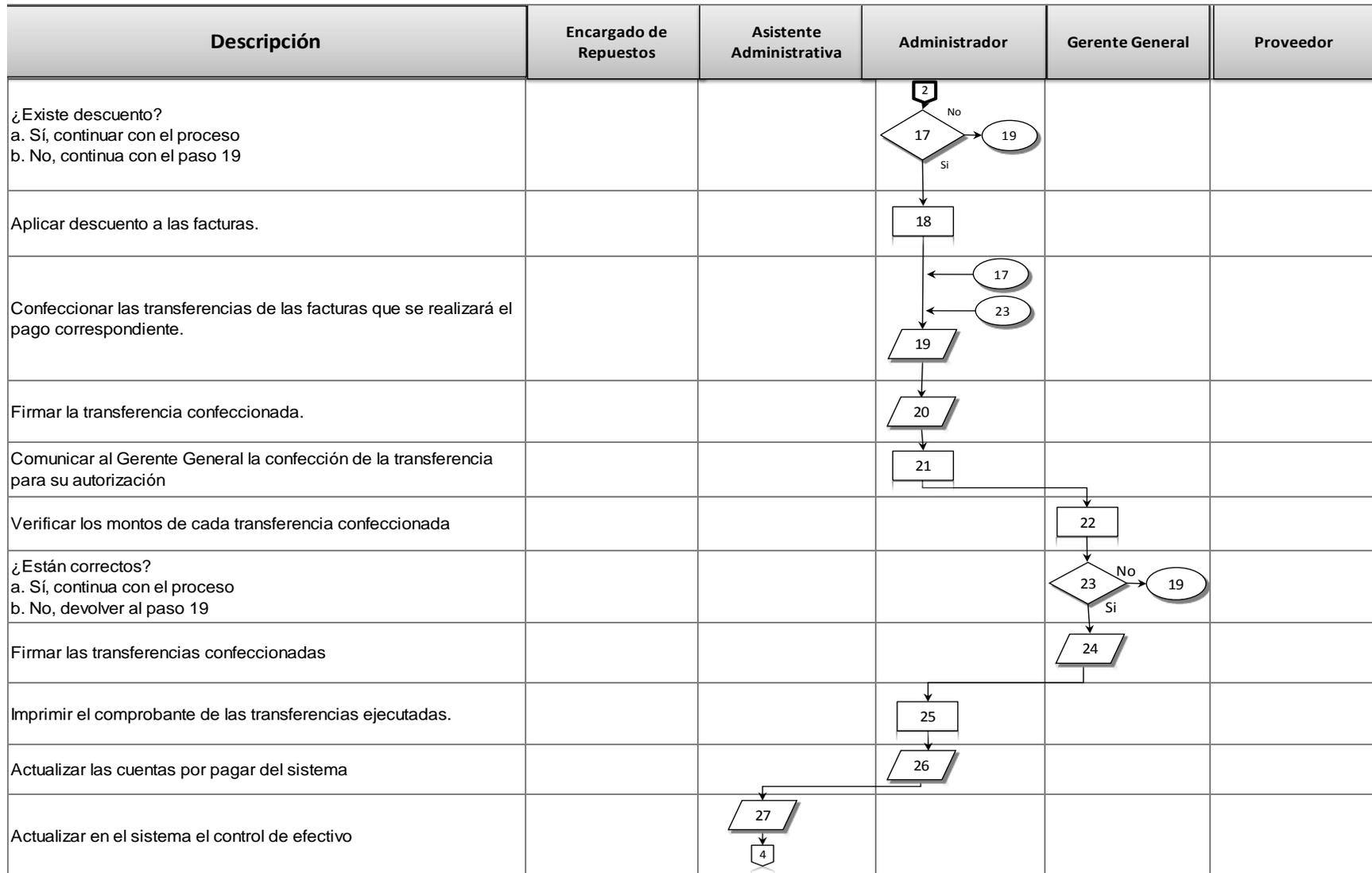


Figura VI.3. Fluxograma proceso pago a proveedores.
 Elaboración Propia

Descripción	Encargado de Repuestos	Asistente Administrativa	Administrador	Gerente General	Proveedor
Comunicar a los proveedores el pago correspondiente, con su respectivo número de transferencia.		 			
Enviar recibo del pago que se realizó a la empresa					
Ingresar al sistema el número de recibo correspondiente del pago respectivo					
Archivar en la carpeta de compras a crédito el comprobante de pago					
Fin del Proceso					
Elaborado por:		Aprobado por:		Departamento Administrativo	
Luis Pablo Viquez Corrales 		Fecha de Aprobación:		1 de noviembre 2010	

Figura VI.4. Fluxograma proceso pago a proveedores.
 Elaboración Propia

	Código del Procedimiento	
	ADM.0002.A	
PROCESO	Número de versión	Número de Revisión
Pago de Salarios	#1	#1
RESPONSABLE	Rige a partir	Próxima Revisión
Departamento Administrativo	01/11/2010	02/05/2011
ELABORADO POR:	Revisado por:	Número de Página
Luis P. Viquez Corrales	Licda. Silvia Hidalgo	161

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	162
2. Objetivo General.....	162
3. Objetivos Específicos.....	162
4. Responsable.....	162
5. Formularios y Documentos	163
6. Alcance.....	163
7. Conceptos	163
8. Políticas o normas.....	163
9. Descripción de actividades.....	164
10. Diagrama de Flujo	167

F. Procedimiento Pago de Salarios

1. Introducción

La información presentada es correspondiente con el proceso de pago de salarios, obtenida mediante la herramienta diseñada para dicho propósito según las respuestas de los involucrados en el proceso.

2. Objetivo General

- Determinar las actividades que se deben seguir para el adecuado funcionamiento en el procedimiento de pago de Salarios.

3. Objetivos Específicos

- Establecer los responsables involucrados en el proceso de pago de planillas.
- Definir las tareas necesarias para un funcionamiento adecuado del pago de planillas.
- Identificar los documentos que se utilizan dentro del desarrollo del proceso.
- Especificar mediante el diagrama de flujo el procedimiento de pago de planillas.
- Agilizar el proceso de planillas para que este se realice en el tiempo requerido.

4. Responsable

- **Administrador:** Es el máximo responsable del proceso.

5. Formularios y Documentos

Durante el proceso de pago de Salarios, es necesaria la utilización de los siguientes formularios:

- **Formularios:**
 - Recibo de pago de Planilla.
 - Libreta de Vales.
 - Registro de Horas extra.

6. Alcance

Este procedimiento es exclusivo para el área administrativa, donde se desarrolla el proceso de pago de salarios.

7. Conceptos

- **Salario:** Remuneración, provecho o ventaja que corresponde al trabajador por la prestación de su servicio.
- **Vales:** Documento que contiene una promesa escrita en el cual una persona se obliga al pago de una suma determinada.
- **Horas extra:** Se refiere a las horas laboradas en jornada extraordinaria de trabajo.

8. Políticas o normas

- Durante el procedimiento, las transferencias a efectuar deben realizarse mediante el sistema de cuentas llamado empresas, del Banco de Costa Rica.
- Las firmas por parte del Administrador y Gerente General a las transferencias se realizan mediante el sistema del Banco de Costa Rica.

9. Descripción de actividades

En este apartado se presenta la descripción de las actividades desarrollada por los colaboradores que forman el proceso, así como el nombre del proceso y de los pasos mencionados por los mismos involucrados en cada proceso, además se anotan las observaciones y mejoras que se le implementará

Taller Mecánico Automotriz Quincho

Pago de Salarios

Procedimiento

SECUENCIA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Asistente Administrativa	Registrar los vales efectuados durante la quincena.
2	Asistente Administrativa	Registrar las horas extra. - Los colaboradores comunican un día después las horas extra.
3	Asistente Administrativa	Verificar las horas extra con el Jefe de Mecánicos.
4	Jefe de Mecánicos	Confirmar las horas extra. - Verificar que los colaboradores hayan trabajado en esas horas extra.
5	Jefe de Mecánicos	¿Están correctas? a. Sí, continúa con el proceso. b. No, elimina la hora extra.
6	Asistente Administrativa	Archivar las horas extra en la carpeta de planillas.
7	Asistente Administrativa	Archivar los vales en la carpeta de planillas.
8	Asistente Administrativa	Ingresar en el sistema los vales y horas extra de cada colaborador.

9	Asistente Administrativa	<p>Verificar que el monto del salario sea el correcto para cada colaborador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar las rebajas con respecto a vales o ausencias. - Verificar aumento de salarios relacionado con horas extra.
10	Asistente Administrativa	Crear la planilla mediante la información anteriormente verificada.
11	Asistente Administrativa	Imprimir la planilla con el monto del salario de cada colaborador.
12	Asistente Administrativa	Enviar la planilla con el respectivo monto de salario de cada colaborador al Administrador.
13	Administrador	Recibir planilla correspondiente a la quincena.
14	Administrador	<p>Revisar que el monto del salario sea el correcto para cada colaborador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar las rebajas con respecto a vales o ausencias. - Verificar aumento de salarios relacionado con horas extra.
15	Administrador	<p>¿Están correctas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, continúa con el proceso. b. No, se devuelve al paso 9
16	Administrador	Verificar la cantidad de fondos disponibles en la cuenta para realizar el pago correspondiente.
17	Administrador	<p>¿Existen los fondos suficientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se programa pago de planilla para el próximo día
18	Administrador	Confeccionar las transferencias de la planilla completa.
19	Administrador	Verificar el monto de la transferencia confeccionada

20	Administrador	<p>¿Está correcta?</p> <p>a. Sí, continúa con el proceso.</p> <p>b. No, se devuelve al paso 18</p>
21	Administrador	Firmar la transferencia confeccionada.
22	Administrador	Comunicar al Gerente General la confección de la transferencia para su autorización.
23	Gerente General	Verificar el monto la transferencia confeccionada.
24	Gerencia General	<p>¿Está correcta?</p> <p>a. Sí, continua con el proceso</p> <p>b. No, se devuelve al paso 18</p>
25	Gerencia General	Firmar las transferencias confeccionadas
26	Administrador	Imprimir el comprobante de la transferencia ejecutada.
27	Administrador	Enviar comprobante de pago a asistente administrativa
28	Asistente Administrativo	<p>Preparar recibo de salarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detallar horas extra. - Detallar vales recibidos. - Especificar fecha de pago. - Adjuntar comprante de pago.
29	Asistente Administrativo	Imprimir recibo original de salarios y sacar una copia del mismo
30	Mecánico	Recibir comprobante de salario original, firmar y entregar copia de recibo de salario.
31	Asistente Administrativo	Archivar la copia firmada del recibo de pago de salario en el expediente de cada colaborador.

10. Diagrama de Flujo

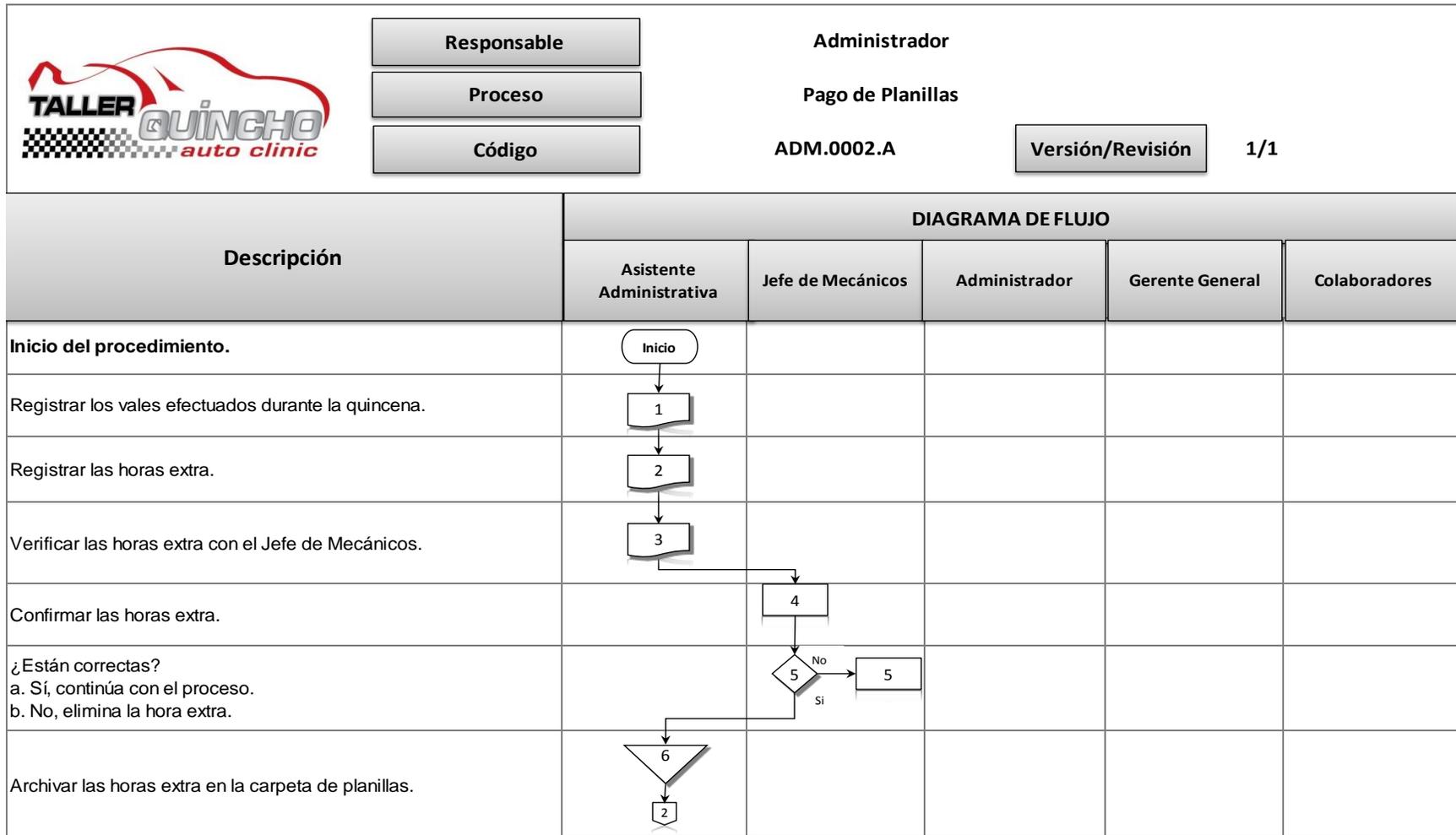


Figura VI.5. Fluxograma proceso pago de salarios.
 Elaboración Propia

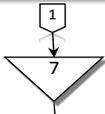
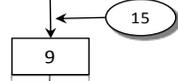
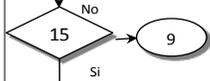
Descripción	Asistente Administrativa	Jefe de Mecánicos	Administrador	Gerente General	Colaborador
Archivar los vales en la carpeta de planillas.					
Ingresar en el sistema los vales y horas extra de cada colaborador.					
Verificar que el monto del salario sea el correcto para cada colaborador.					
Crear la planilla mediante la información anteriormente verificada.					
Imprimir la planilla con el monto del salario de cada colaborador.					
Enviar la planilla con el respectivo monto de salario de cada colaborador al Administrador.					
Recibir planilla correspondiente a la quincena.					
Revisar que el monto del salario sea el correcto para cada colaborador.					
¿Están correctas? a. Sí, continúa con el proceso. b. No, se devuelve al paso 9					
Verificar la cantidad de fondos disponibles en la cuenta para realizar el pago correspondiente.			 		

Figura VI.6 Fluxograma proceso pago de salarios.
 Elaboración Propia

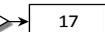
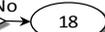
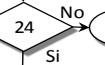
Descripción	Asistente Administrativa	Jefe de Mecánicos	Administrador	Gerente General	Colaborador
¿Existen los fondos suficientes? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se programa pago de planilla para el próximo día .			   		
Confeccionar las transferencias de la planilla completa.			  		
Verificar el monto de la transferencia confeccionada					
¿Están correctas? a. Sí, continúa con el proceso. b. No, se devuelve al paso 18			  		
Firmar la transferencia confeccionada.					
Comunicar al Gerente General la confección de la transferencia para su autorización.					
Verificar el monto la transferencia confeccionada.					
¿Están correctas? a. Sí, continúa con el proceso. b. No, se devuelve al paso 18				  	
Firmar las transferencias confeccionadas					
Imprimir el comprobante de la transferencia ejecutada					
Enviar comprobante de pago a asistente administrativa			 		

Figura VI.7. Fluxograma proceso pago de salarios.
 Elaboración Propia

Descripción	Asistente Administrativa	Jefe de Mecánicos	Administrador	Gerente General	Colaborador
Preparar recibo de salarios.					
Imprimir recibo original de salarios y sacar una copia del mismo					
Recibir comprobante de salario original, firmar y entregar copia de recibo de salario.					
Archivar la copia firmada del recibo de pago de salario en el expediente de cada colaborador.					
Fin del Proceso					
Elaborado por:		Aprobado por:		Departamento Administrativo	
Luis Pablo Viquez Corrales 		Fecha de Aprobación:		1 de noviembre 2010	

Figura VI.8. Fluxograma proceso pago de salarios.
 Elaboración Propia

	Código del Procedimiento	
	OPE.0001.ER	
PROCESO	Número de versión	Número de Revisión
Compra de Repuestos de Contado	#1	#1
RESPONSABLE	Rige a partir	Próxima Revisión
Departamento Operativo	01/11/2010	02/05/2011
ELABORADO POR:	Revisado por:	Número de Página
Luis P. Víquez Corrales	Licda. Silvia Hidalgo	171

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	172
2. Objetivo General.....	172
3. Objetivos Específicos.....	172
4. Responsable.....	172
5. Documentos.....	173
6. Alcance.....	173
7. Conceptos	173
8. Políticas o normas.....	173
9. Descripción de actividades.....	174
10. Diagrama de Flujo	177



G. Procedimiento Compra de Repuestos de Contado

1. Introducción

Se presenta la información específica del procedimiento de compra de repuestos en el Taller Mecánico Automotriz Quincho, la información se obtuvo mediante el cuestionario implementado al máximo responsable del proceso.

2. Objetivo General

- Determinar la secuencia correcta de actividades a seguir para un adecuado funcionamiento de compra de repuestos de contado.

3. Objetivos Específicos

- Precisar de forma clara y sencilla las tareas necesarias para desarrollar de forma correcta la compra de repuestos de contado.
- Establecer los responsables encargados de la compra de repuestos de contado.
- Identificar los documentos que se utilizan dentro del progreso del procedimiento.
- Especificar por medio de un diagrama de flujo el procedimiento de compra de repuestos de contado.
- Ajustar el procedimiento de compra de repuestos de contado para no depender del encargado del mismo.

4. Responsable

- **Encargado de Repuestos:** Es el máximo responsable del proceso.

5. Documentos

Dentro de este procedimiento intervienen el siguiente documento:

- **Documento externo:**
 - Factura Casa comercial.

6. Alcance

Este procedimiento se responsabiliza el área operativa, donde se desarrolla el proceso de compra de repuestos de contado.

7. Conceptos

- **Factura Casa comercial:** Documento donde se fija el importe de la mercancía expedida.
- **Factura proforma:** *“Documento en que el exportador o proveedor indican al importador el precio que tendría que pagar y en qué condiciones se va a realizar la venta de la mercancía”*. (Diccionario comercio internacional, 2010)
- **Sistema de Control de efectivo:** Sistema que controla entradas y salidas de dinero dentro de la organización.

8. Políticas o normas

- Durante el procedimiento, las transferencias deben efectuarse mediante el sistema de cuentas llamado empresas, del Banco de Costa Rica.
- Las firmas por parte del Administrador y Encargado de Repuestos a las transferencias se realizan mediante el sistema del Banco de Costa Rica.
- La recepción de facturas siempre debe realizarse con la respectiva revisión del artículo.

9. Descripción de actividades

En este apartado se presenta descripción de los pasos mencionados por el máximo responsable del procedimiento y sus colaboradores, así como el nombre del proceso y secuencia de cada uno.

Taller Mecánico Automotriz Quincho
Compra de Repuestos de Contado
 Procedimiento

SECUENCIA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Mecánico	Anotar a jefe de mecánicos los repuestos necesarios en lista.
2	Jefe de Mecánicos	Verificar lista de repuestos entregada por mecánico - Verificar estado de los repuestos. - Verificar si la lista es proforma o definitiva. - Verificar si los repuestos son de primera, segunda o reparación.
3	Jefe de Mecánicos	¿Está correcta? a. Sí, continua con el proceso b. No, termina el proceso
4	Jefe de Mecánicos	Comunicar a encargado de repuestos el producto requerido. - Notificar número de placa.
5	Encargado de Repuestos	Verificar en inventario si existe este tipo de repuesto.
6	Encargado de Repuestos	¿Está el repuesto en el inventario? a. No, continua al proceso b. Sí, termina el proceso
7	Encargado de Repuestos	Realizar cotizaciones en las repuesteras más accesibles y con crédito para el Taller.
8	Encargado de Repuestos	¿Está el repuesto en estas empresas? a. No, continua el proceso b. Sí, termina el proceso

9	Encargado de Repuestos	<p>Cotizar el repuesto con proveedores menos habituales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normalmente las repuesteras con las que no se maneja crédito.
10	Encargado de Repuestos	<p>¿Está el repuesto en este proveedor?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, continúa con el proceso. b. No, se cotiza en el extranjero.
11	Encargado de Repuestos	<p>Comunicar a la compañía para que envíen el repuesto.</p>
12	Encargado de Repuestos	<p>Notificar al Administrador de la compra del repuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar monto de la factura - Notificar si incluye y/o descuento. - Anotar número de cuenta y cédula jurídica.
13	Administrador	<p>Analizar el monto del repuesto solicitado</p>
14	Administrador	<p>¿Es un monto elevado?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. No, se continúa con el proceso. b. Sí, se pide un abono al cliente
15	Administrador	<p>Verificar la cantidad de fondos disponibles en la cuenta para realizar el pago correspondiente.</p>
16	Administrador	<p>¿Existen los fondos suficientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se termina el proceso.
17	Administrador	<p>Confeccionar la transferencia para el pago del repuesto.</p>
18	Administrador	<p>Verificar el monto de la transferencia confeccionada</p>
19	Administrador	<p>¿Está correcta?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, continúa con el proceso. b. No, se devuelve al paso 17
20	Administrador	<p>Firmar la transferencia confeccionada.</p>
21	Administrador	<p>Comunicar al Encargado de Repuestos la confección de la transferencia para su autorización.</p>
22	Encargado de Repuestos	<p>Verificar los montos de cada transferencia confeccionada</p>

23	Encargado de Repuestos	¿Están correctos? a. Sí, continua con el proceso b. No, devolver al paso 17
24	Encargado de Repuestos	Firmar y autorizar la transferencia confeccionada
25	Administrador	Imprimir el comprobante de la transferencia ejecutada.
26	Administrador	Comunicar al proveedor que la transferencia ha sido ejecutada
27	Administrador	Enviar vía fax o correo electrónico comprobante de transferencia
28	Asistente Administrativa	Ingresar al sistema de control de efectivo la compra del repuesto
29	Encargado de Repuestos	Recibir el producto con sus facturas originales respectivas
30	Encargado de Repuestos	Verificar el monto de la factura
31	Encargado de Repuestos	Verificar si el producto es correcto
32	Encargado de Repuestos	¿Está correcto? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, devolver el repuesto al proveedor.
33	Encargado de Repuestos	Ingresar al sistema la factura del producto recibido - Se incluye en vehículos en reparación.

10. Diagrama de Flujo

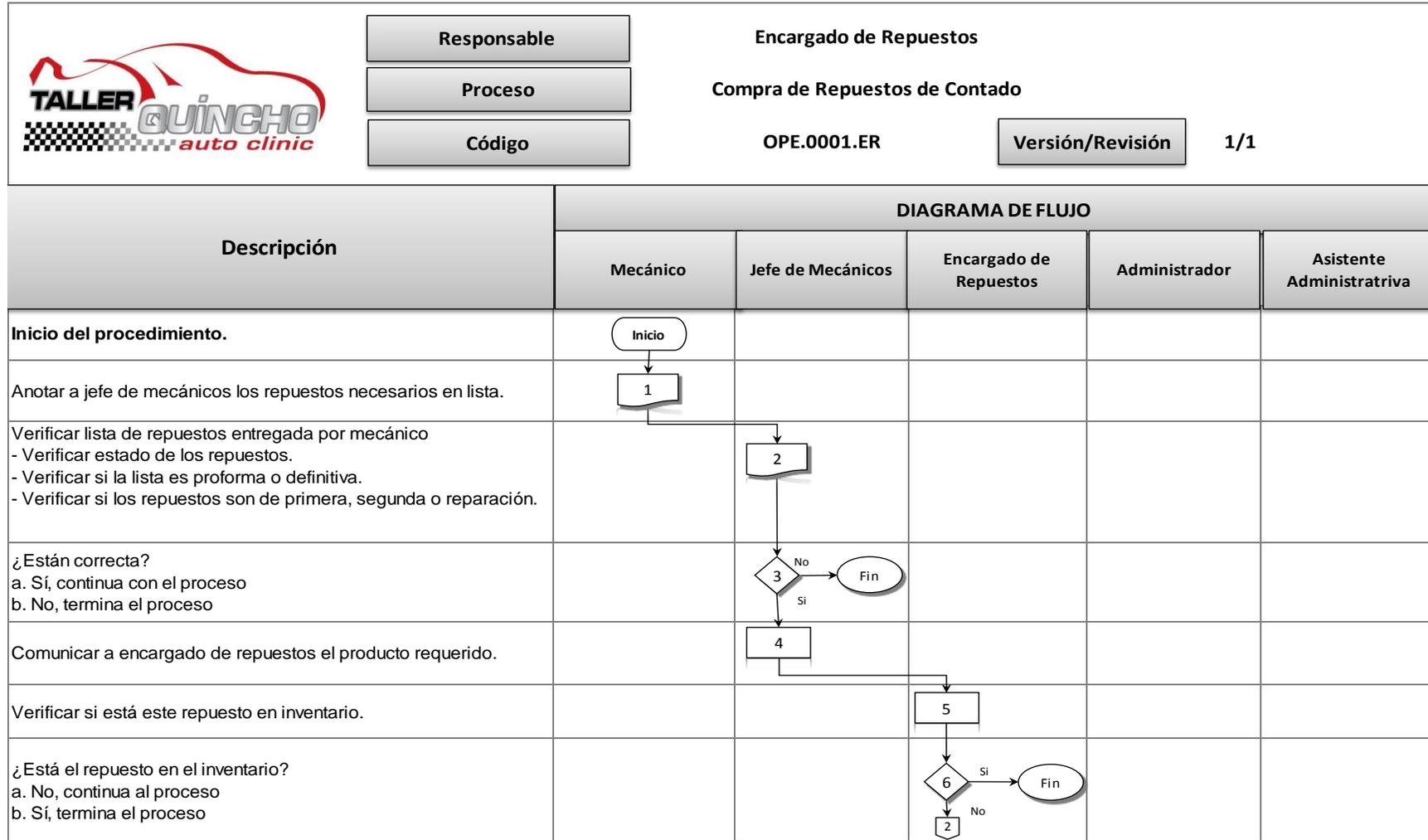


Figura VI.9. Fluxograma proceso compra de repuestos de contado.
 Elaboración Propia

MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS
Procedimiento Compra de Repuestos de Contado



Descripción	Mecánico	Jefe de Mecánicos	Encargado de Repuestos	Administrador	Asistente Administrativa
Realizar cotizaciones en las repuesteras más accesibles y con crédito para el Taller.			1 7		
¿Está el repuesto en estas empresas? a. No, continúa al proceso b. Sí, termina el proceso			8		
Cotizar el repuesto con proveedores menos habituales.			9		
¿Está el repuesto en este proveedor? a. Sí, continúa con el proceso. b. No, se cotiza en el extranjero.			10		
Comunicar a la compañía para que envíen el repuesto.			11		
Notificar al Administrador de la compra del repuesto.			12		
Analizar el monto del repuesto solicitado			13		
¿Es un monto elevado? a. No, se continúa con el proceso. b. Sí, se pide un abono al cliente			14		
Verificar la cantidad de fondos disponibles en la cuenta para realizar el pago correspondiente.				15	
¿Existen los fondos suficientes? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se termina el proceso.				16	
Confeccionar la transferencia para el pago del repuesto.				17	
Verificar el monto de la transferencia confeccionada				18	

Figura VI.10. Fluxograma proceso compra de repuestos de contado.
 Elaboración Propia

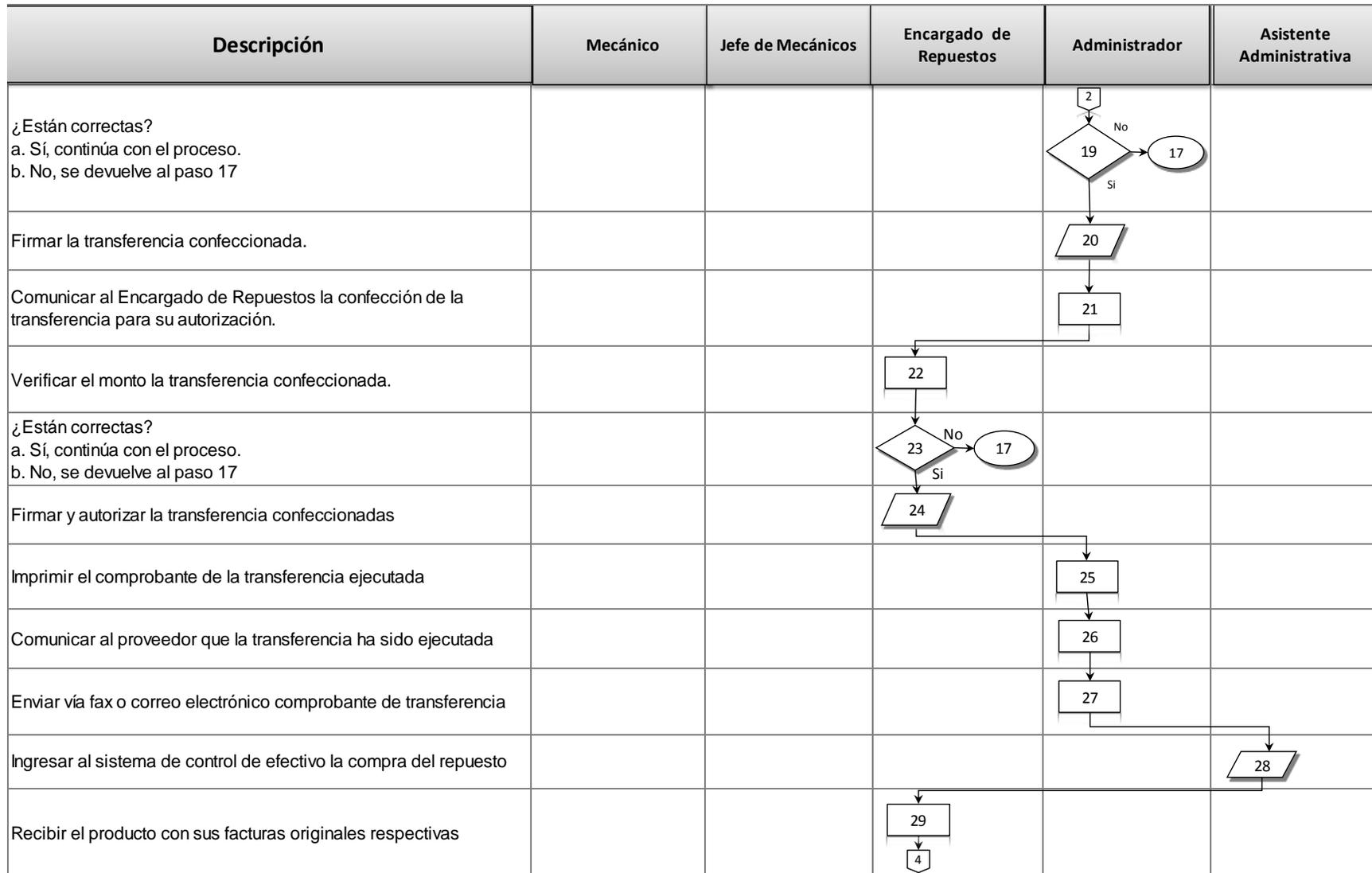


Figura VI.11. Fluxograma proceso compra de repuestos de contado.
 Elaboración Propia

Descripción	Mecánico	Jefe de Mecánicos	Encargado de Repuestos	Administrador	Asistente Administrativa
Verificar el monto de la factura			3		
Verificar si el producto es correcto			30		
¿Está correcto? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, devolver el repuesto al proveedor.			31		
Ingresar al sistema la factura del producto recibido - Se incluye en vehículos en reparación.			32		
Fin del Proceso			33		
Elaborado por:		Aprobado por:		Departamento Operativo	
Luis Pablo Viquez Corrales		Fecha de Aprobación:		1 de noviembre 2010	



Figura VI.12. Fluxograma proceso compra de repuestos de contado.
 Elaboración Propia

	Código del Procedimiento	
	OPE.0002.ER	
PROCESO	Número de versión	Número de Revisión
Compra de Repuestos a Crédito	#1	#1
RESPONSABLE	Rige a partir	Próxima Revisión
Departamento Operativo	01/11/2010	02/05/2011
ELABORADO POR:	Revisado por:	Número de Página
Luis P. Viquez Corrales	Lic. Silvia Hidalgo	181

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	182
2. Objetivo General.....	182
3. Objetivos Específicos.....	182
4. Responsable.....	182
5. Documentos.....	183
6. Alcance.....	183
7. Concepto.....	183
8. Políticas o normas.....	183
9. Descripción de actividades.....	184
10. Diagrama de Flujo.....	186



H. Procedimiento Compra de Repuestos a Crédito

1. Introducción

La presente información detalla el procedimiento de compra de repuesto a crédito por parte del Taller Mecánico Automotriz Quincho. Cada uno de los detalles fue verificado por el máximo responsable del procedimiento.

2. Objetivo General

- Establecer las tareas en su respectivo orden, para seguir el correcto funcionamiento de compra de repuestos a crédito.

3. Objetivos Específicos

- Determinar de manera sencilla las actividades tareas necesarias para desarrollar de forma correcta la compra de repuestos a crédito.
- Establecer los responsables encargados de la compra de repuestos de contado.
- Identificar las documentaciones que se utilizan dentro del avance del procedimiento.
- Detallar por medio de fluxograma el procedimiento de compra de repuestos a crédito.
- Flexibilizar el procedimiento de compra de repuestos de crédito para eliminar dependencia del encargado del éste.

4. Responsable

- **Encargado de Repuestos:** Es el máximo responsable del proceso.

5. Documentos

Dentro de este procedimiento intervienen los siguientes documentos:

- **Documento externo:**
 - Factura Casa comercial.

6. Alcance

Este procedimiento es exclusivo para el área operativa, donde se desarrolla el proceso de compra de repuestos a crédito.

7. Concepto

- **Factura Casa comercial:** Documento donde se fija el importe de la mercancía expedida.
- **Factura proforma:** *“Documento en que el exportador o proveedor indican al importador el precio que tendría que pagar y en qué condiciones se va a realizar la venta de la mercancía”.* (Diccionario comercio internacional, 2010)

8. Políticas o normas

- La recepción de facturas siempre debe realizarse con la respectiva revisión del artículo.

9. Descripción de actividades

La descripción de actividades detalla los pasos mencionados por el máximo responsable del procedimiento y sus colaboradores, así como el nombre del proceso y secuencia de cada uno.

Taller Mecánico Automotriz Quincho
Compra de Repuestos a Crédito
 Procedimiento

SECUENCIA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Mecánico	Anotar a jefe de mecánicos los repuestos necesarios en lista.
2	Jefe de Mecánicos	Verificar lista de repuestos entregada por mecánica - Verificar estado de los repuestos. - Verificar si la lista es proforma o definitiva. - Verificar si los repuestos son de primera, segunda o reparación.
3	Jefe de Mecánicos	¿Está correcta? a. Sí, continua con el proceso b. No, termina el proceso
4	Jefe de Mecánicos	Comunicar a encargado de repuestos el producto requerido. - Notificar número de placa.
5	Encargado de Repuestos	Verificar en inventario si existe este tipo de repuesto.
6	Encargado de Repuestos	¿Está el repuesto en el inventario? a. No, continua al proceso b. Sí, termina el proceso
7	Encargado de Repuestos	Realizar cotizaciones en las repuesteras más accesibles y con crédito para el Taller.
8	Encargado de Repuestos	¿Está el repuesto en estas empresas? a. Sí, continua el proceso b. No, se continua cotizando en otras empresas

9	Encargado de Repuestos	Comunicar a la compañía para que envíen el repuesto.
10	Encargado de Repuestos	Recibir el producto con sus facturas originales respectivas
11	Encargado de Repuestos	Verificar el monto de la factura
12	Encargado de Repuestos	Verificar si el producto es correcto
13	Encargado de Repuestos	¿Está correcto? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, devolver el repuesto al proveedor.
14	Encargado de Repuestos	Ingresar al sistema la factura del producto recibido - Se incluye en vehículos en reparación.
15	Asistente Administrativa	Ingresar al sistema de cuentas por pagar la factura del producto recibido

10. Diagrama de Flujo

Descripción	DIAGRAMA DE FLUJO			
	Mecánico	Jefe de Mecánicos	Encargado de Repuestos	Asistente Administrativa
 <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; width: 150px; text-align: center;">Responsable</div> <div style="text-align: center;">Encargado de Repuestos</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; width: 150px; text-align: center;">Proceso</div> <div style="text-align: center;">Compra de Repuestos de Crédito</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; width: 150px; text-align: center;">Código</div> <div style="text-align: center;">OPE.0002.ER</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; width: 100px; text-align: center;">Versión/Revisión</div> <div style="text-align: center;">1/1</div> </div>				
Anotar a jefe de mecánicos los repuestos necesarios en lista.				
Verificar lista de repuestos entregada por mecánico - Verificar estado de los repuestos. - Verificar si la lista es proforma o definitiva. - Verificar si los repuestos son de primera, segunda o reparación.				
¿Están correcta? a. Sí, continua con el proceso b. No, termina el proceso				
Comunicar a encargado de repuestos el producto requerido.				
Verificar si está este repuesto en inventario.				
¿Está el repuesto en el inventario? a. No, continua al proceso b. Sí, termina el proceso				

Figura VI.13. Fluxograma proceso compra de repuestos de crédito.
 Elaboración Propia

Descripción	Mecánico	Jefe de Mecánicos	Encargado de Repuestos	Asistente Administrativa
Realizar cotizaciones en las repuesteras más accesibles y con crédito para el Taller.			1 7	
¿Está el repuesto en estas empresas? a. Sí, continua el proceso b. No, se continua cotizando en otras empresas			8 No Si	
Comunicar a la compañía para que envíen el repuesto.			9	
Recibir el producto con sus facturas originales respectivas			10	
Verificar el monto de la factura			12	
Verificar si el producto es correcto			12	
¿Está correcto? a. Sí, continúa con el proceso. b. No, devolver el repuesto al proveedor.			13 No Si	
Ingresar al sistema la factura del producto recibido			14	
Ingresar al sistema de cuentas por pagar la factura del producto recibido				15
Fin del Proceso				Fin
Elaborado por:	Aprobado por:		Departamento Operativo	
Luis Pablo Viquez Corrales			Fecha de Aprobación:	
			1 de noviembre 2010	

Figura VI.14. Fluxograma proceso compra de repuestos de crédito.
 Elaboración Propia

	Código del Procedimiento	
	OPE.0003.EL	
PROCESO	Número de versión	Número de Revisión
Cambio de Aceite	#1	#1
RESPONSABLE	Rige a partir	Próxima Revisión
Departamento Operativo	01/11/2010	02/05/2011
ELABORADO POR:	Revisado por:	Número de Página
Luis P. Víquez Corrales	Licda. Silvia Hidalgo	188

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	189
2. Objetivo General.....	189
3. Objetivos Específicos.....	189
4. Responsable.....	189
5. Documentos y Formularios.....	190
6. Alcance.....	190
7. Conceptos.....	190
8. Indicador.....	191
9. Políticas o normas.....	191
10. Descripción de actividades.....	192
11. Diagrama de Flujo.....	195



I. Procedimiento Cambio de Aceite

1. Introducción

La siguiente información detalla las actividades que se desarrollan en el transcurso del procedimiento de cambio de aceite. Dicha información fue obtenida mediante el cuestionario establecido con el máximo responsable de dicho proceso.

2. Objetivo General

- Determinar las tareas que se corresponden seguir para el correcto funcionamiento en el procedimiento de cambio de aceite.

3. Objetivos Específicos

- Flexibilizar el procedimiento de cambio de aceite.
- Aligerar el proceso de cambio de aceite para una mayor satisfacción del cliente.
- Establecer los responsables involucrados en el proceso de cambio de aceite.
- Identificar los documentos que se utilizan dentro del desarrollo del proceso.
- Precisar mediante el diagrama de flujo el procedimiento de cambio de aceite.

4. Responsable

- **Encargado de Lubricentro:** Es el máximo responsable del proceso.

5. Documentos y Formularios

Durante el proceso de compra de repuestos, es necesaria la utilización de los siguientes documentos:

- **Documento interno**
 - Stickers para próximo cambio de aceite.
- **Formularios:**
 - Boletas de Requisición de inventario.
 - Boletas de Lubricentro.
 - Boleta de chequeo visual.

6. Alcance

Este procedimiento es exclusivo para el nivel operativo, específicamente en el área de lubricentro, donde se desarrolla el proceso de cambio de aceite.

7. Conceptos

- **Boletas de Requisición de inventario:** Documento para anotar rebajas o adiciones de artículos del inventario.
- **Boletas de Lubricentro:** Documento que detalla los trabajos que se realizaron al vehículo con respecto a lubricantes.
- **Boleta de chequeo visual:** Formulario donde le mecánico anota una revisión de aspectos a la vista.
- **Carter:** Es el depósito de aceite lubricante, es la tapa inferior del motor, dentro de la cual se mueve el cigüeñal.

- **Filtro de aceite:** Ubicado en el circuito de lubricación, recoge todo tipo de impurezas que pueda llevar el aceite, susceptibles de provocar daño en las piezas que debe engrasar.
- **Filtro de aire:** Protege al motor de las impurezas y partículas que se encuentran en el aire que entra, más de 3.000 litros por minuto. Está fabricado en un papel especial de celulosa, materiales sintéticos o algodón, que se coloca sobre un esqueleto metálico.
- **Aceite de transmisiones:** Aceite que provee una correcta fricción para los materiales específicos en cada transmisión.

8. Indicador

- Cantidad de vehículos con cambio de aceite semanalmente: La medición del procedimiento se desarrolla mediante este indicador, con base en el historial de los vehículos que realizan cambio de aceite, almacenado en el control de efectivo de la empresa.

9. Políticas o normas

- Mantener el área de trabajo con las normas de higiene requeridas.
- Velar por las necesidades que presenta el vehículo.

10. Descripción de actividades

En este apartado se muestra la descripción de los pasos mencionados por los colaboradores que forman el proceso, así como el nombre del proceso y de los pasos mencionados por los mismos involucrados en cada proceso.

Taller Mecánico Automotriz Quincho
Cambio de Aceite
 Procedimiento

SECUENCIA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Gerente General	Recibir al cliente
2	Gerente General	Requiere cambio de aceite el vehículo a. Sí, continúa con el proceso. b. No, termina el proceso.
3	Encargado de Lubricentro	Colocar el vehículo en la fosa
4	Encargado de Lubricentro	Ofrecer al cliente chequeo aceite de transmisiones, filtros y engrase.
5	Encargado de Lubricentro	Verificar el tipo de motor del automóvil - Esto se realiza para conocer si se tiene el tipo de aceite que necesita.
6	Encargado de Lubricentro	¿Se tiene el tipo de aceite necesario en el Taller? a. Sí, continua con el proceso b. No, pedirlo al encargado de repuestos
7	Encargado de Lubricentro	Drenar aceite del carter
8	Encargado de Lubricentro	Retirar filtro de aceite
9	Encargado de Lubricentro	Verificar si el filtro está en bodega - Verificar código de filtro necesario.
10	Encargado de Lubricentro	¿Están en el inventario? a. Sí, continua con el proceso b. No, se envían a pedir el filtro
11	Encargado de Lubricentro	Chequear filtro de diesel y aire.

12	Encargado de Lubricentro	Requiere cambio de filtros a. Sí, continua b. No, continua al paso
13	Encargado de Lubricentro	Informar al cliente si lo desea.
14	Encargado de Lubricentro	¿El cliente desea el cambio de filtro? a. Sí, continua con el proceso b. No, continua al paso 18
15	Encargado de Lubricentro	Verificar si los filtros están en bodega - Verificar código de filtro necesario.
16	Encargado de Lubricentro	¿Están en el inventario? a. Sí, continua con el proceso b. No, se envían a pedir los filtros
17	Encargado de Lubricentro	Colocar los filtros en el vehículo
18	Encargado de Lubricentro	Tapar carter e instalar filtro de aceite
19	Encargado de Lubricentro	Aplicar aceite
20	Encargado de Lubricentro	Arrancar motor de vehículo - Se realiza este paso para cargar filtro y tener un nivel exacto de aceite
21	Encargado de Lubricentro	Lavar reguero de aceite con desengrasante.
22	Encargado de Lubricentro	Arrancar motor para chequear que no hayan fugas
23	Encargado de Lubricentro	Llenar boleta y sticker de próximo cambio de aceite. - Anotar cantidad de aceite - Anotar filtros utilizados - Marcar si se realizó engrase.
24	Encargado de Lubricentro	Notificar al encargado de realizar lavados de vehículos que ya está listo.
25	Encargado de Lubricentro	Realizar y llenar boleta de chequeo visual
26	Encargado de Lubricentro	Enviar boletas a oficina

27	Asistente Administrativo	Realizar factura al cliente
28	Asistente Administrativo	Notificar al cliente que el vehículo está listo
29	Asistente Administrativo	Entregar factura a cliente
30	Cliente	Realizar el pago respectivo
31	Encargado de Lubricentro	Llenar boleta de requisición con filtros y cantidad de aceite utilizados
32	Encargado de Lubricentro	Entregar boleta de requisición a administrador
33	Administrador	Rebajar del inventario el aceite o filtros utilizados.

11. Diagrama de Flujo

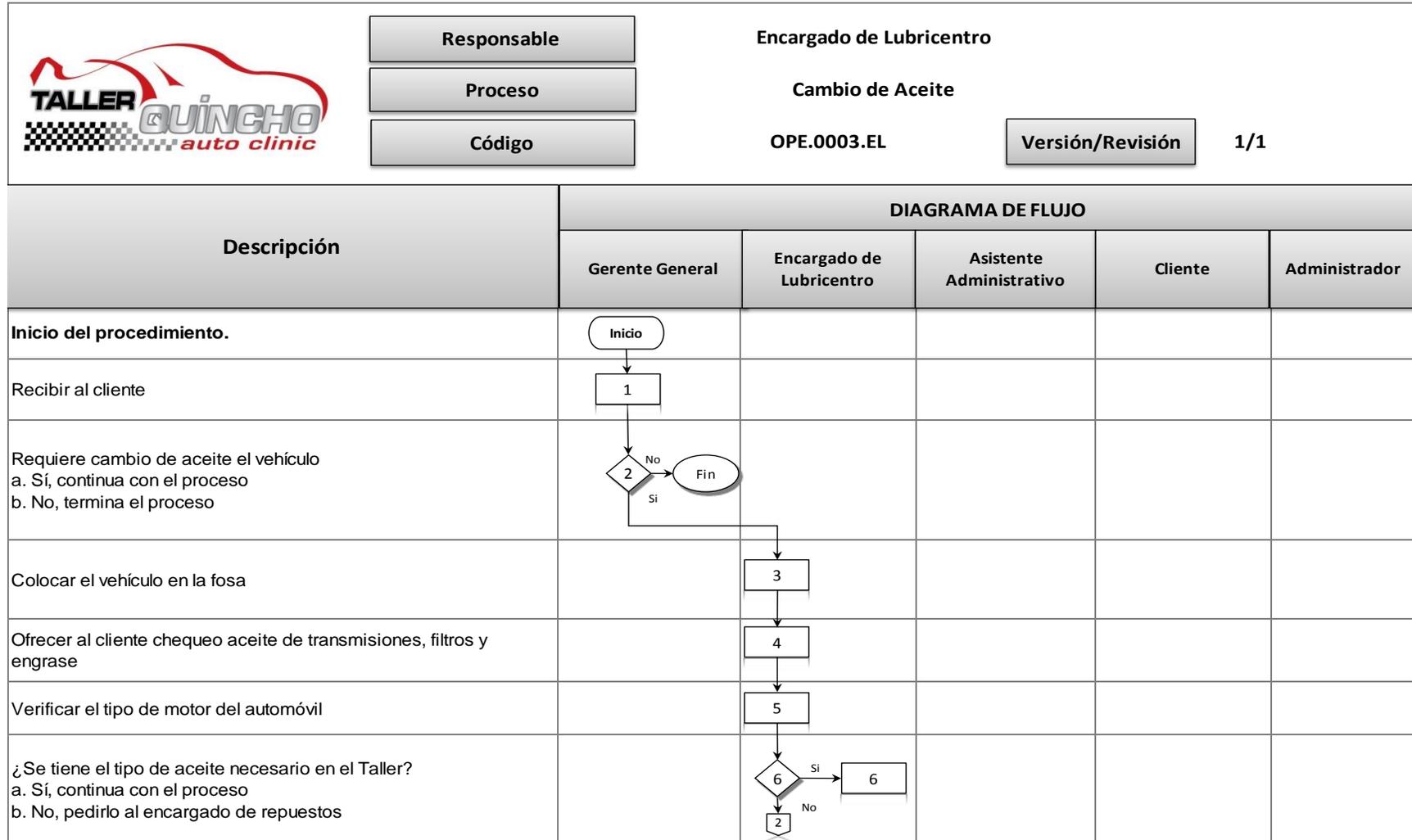


Figura VI.15. Fluxograma proceso cambio de aceite.
 Elaboración Propia

Descripción	Gerente General	Encargado de Lubricentro	Asistente Administrativo	Cliente	Administrador
Drenar aceite del carter		1 ↓ 7			
Retirar filtro de aceite		↓ 8			
Verificar si el filtro está en bodega		↓ 9			
¿ Están en el inventario? a. Sí, continua con el proceso b. No, se envían a pedir el filtro		↓ 10 No → 10 Sí ↓			
Chequear filtro de diesel y aire.		↓ 11			
Informar al cliente si requiere cambio de filtros y si lo desea.		↓ 12			
¿ El cliente desea el cambio de filtro? a. Sí, continua con el proceso b. No, continua al paso 17		↓ 13 No → 17 Sí ↓			
Verificar si los filtros están en bodega		↓ 14			
¿ Están en el inventario? a. Sí, continua con el proceso b. No, se envían a pedir los filtros		↓ 15 No → 15 Sí ↓			
Colocar los filtros en el vehículo		↓ 16			
Tapar carter e instalar filtro de aceite		↓ 17 ← 13			
Aplicar aceite		↓ 18 ↓ 3			

Figura VI.16. Fluxograma proceso cambio de aceite.
 Elaboración Propia

Descripción	Gerente General	Encargado de Lubricentro	Asistente Administrativo	Ciente	Administrador
Arrancar motor de vehículo		 			
Lavar residuo de aceite con desengrasante.					
Arrancar motor para chequear que no hayan fugas					
Llenar boleta y sticker de próximo cambio de aceite.					
Notificar al encargado de realizar lavados de vehículos que ya está listo.					
Realizar y llenar boleta de chequeo visual					
Enviar boletas a oficina					
Realizar factura al cliente					
Notificar al cliente que el vehículo está listo					
Entregar factura a cliente			 		

Figura VI.17. Fluxograma proceso cambio de aceite.
 Elaboración Propia

MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS
Procedimiento Cambio de Aceite



Descripción	Gerente General	Encargado de Lubricentro	Asistente Administrativo	Cliente	Administrador
Realiza el pago respectivo				 	
Llenar boleta de requisición con filtros y cantidad de aceite utilizados					
Entregar boleta de requisición a administrador					
Rebajar del inventario el aceite o filtros utilizados.					
Fin del Proceso					
Elaborado por:		Aprobado por:		Departamento Operativo	
Luis Pablo Viquez Corrales				Fecha de Aprobación: 1 de noviembre 2010	

Figura VI.18. Fluxograma proceso cambio de aceite.
 Elaboración Propia

	Código del Procedimiento	
	ADM.0003.ERP	
PROCESO	Número de versión	Número de Revisión
Atención a empresas	#1	#1
RESPONSABLE	Rige a partir	Próxima Revisión
Departamento Administrativo	01/11/2010	02/05/2011
ELABORADO POR:	Revisado por:	Número de Página
Luis P. Víquez Corrales	Licda. Silvia Hidalgo	199

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	200
2. Objetivo General.....	200
3. Objetivos Específicos.....	200
4. Responsables	200
5. Documentos y Formularios	200
6. Alcance.....	201
7. Conceptos	201
8. Políticas o normas.....	201
9. Descripción de actividades.....	202
10. Diagrama de Flujo	205



J. Procedimiento Atención a Empresas

1. Introducción

La información que se detalla a se refiere al proceso del servicio de atención a empresas mediante chequeos preventivos a los vehículos de las flotillas respectivas.

2. Objetivo General

- Establecer las actividades requeridas que conciernen seguir para la adecuada labor del procedimiento atención a empresas mediante chequeo preventivo.

3. Objetivos Específicos

- Documentar el procedimiento de atención a empresas mediante el chequeo preventivo de la flotilla vehicular.
- Identificar los documentos que se utilizan dentro del desarrollo del proceso.
- Establecer los responsables involucrados en el proceso de atención a empresas.
- Especificar mediante el fluxograma el procedimiento de atención a empresas.

4. Responsables

- **Encargado de Relaciones Públicas:** Es el máximo responsable del proceso.

5. Documentos y Formularios

Durante el proceso de atención a empresas, es requerida la utilización del siguiente formulario:

- **Formulario:**
 - Boleta de reparación de vehicular.

6. Alcance

Este procedimiento abarca desde el nivel administrativo al operativo, ya que requiere de las dos partes para que éste se realice de forma correcta.

7. Conceptos

- **Boleta de reparación de vehicular:** Formulario que especifica las reparaciones realizadas a los vehículos y sus respectivos encargados de esto.
- **Flotilla vehicular:** Conjunto de automóviles de empresas para uso exclusivo.
- **Diagnóstico tipo RTV:** Revisión de suspensión, frenos, gases, entre otros.
- **Gata hidráulica:** Herramienta que sirve para levantar los autos al cambiarle los neumáticos
- **Factura proforma:** *“Documento en que el exportador o proveedor indican al importador el precio que tendría que pagar y en qué condiciones se va a realizar la venta de la mercancía”.* (Diccionario comercio internacional, 2010)

8. Políticas o normas

- Brindar crédito a las empresas que utilizan este servicio de atención a sus flotillas vehiculares.
- Mantener un control preventivo en comunicación con los encargados de las flotillas vehiculares de las empresas, respetando el tiempo acordado.

9. Descripción de actividades

El procedimiento de atención a empresas se detalla en la descripción de las actividades que se desarrollan durante el proceso de atención a empresas, así como la secuencia y el responsable de cada una de las etapas.

Taller Mecánico Automotriz Quincho
Atención a Empresas
 Procedimiento

SECUENCIA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Encargado de Relaciones Públicas	Visitar empresas
2	Encargado de Relaciones Públicas	Realizar acuerdo con la empresa para el chequeo preventivo de su flotilla
3	Encargado de Relaciones Públicas	¿Está de acuerdo la empresa? a. Sí, continua con el proceso b. No, termina el proceso
4	Encargado de Relaciones Públicas	Recolectar información de la empresa. - Datos Generales de la organización - Forma de pago - Encargado de Flotilla - Tipo y cantidad de Vehículos que tiene la empresa - Cada cuanto requieren mantenimiento
5	Administrador	Ingresar al sistema la información de la empresa recolectada
6	Administrador	Coordinar citas con la empresa para el mantenimiento preventivo de los vehículos.
7	Administrador	Colocar las citas en la pizarra respectiva

8	Gerente General	Recibir el vehículo de la empresa para mantenimiento preventivo
9	Jefe de Mecánicos	Colocar el vehículo en la máquina de diagnóstico tipo RTV
10	Mecánico	Realizar las pruebas respectivas en esta máquina
11	Mecánico	Pasar vehículo a gata
12	Mecánico	Desmontar llantas del vehículo
13	Mecánico	Realizar chequeo visual de frenos
14	Mecánico	Presentar informe de la revisión a Jefe de Mecánicos
15	Jefe de Mecánicos	Revisar informe del vehículo
16	Jefe de Mecánicos	¿Está correcto? a. Sí, continua con el proceso b. No, corrige los errores
17	Jefe de Mecánicos	Requiere reparación el vehículo a. Sí, continua con el proceso b. No, envía informe a encargado de flotilla de la empresa
18	Jefe de Mecánicos	Realizar boleta de reparación al vehículo - Anotar empresa a la pertenece - Anotar número de placa - Anotar kilometraje.
19	Jefe de Mecánicos	Dar boleta del vehículo de la empresa al Gerente General
20	Gerente General	Colocar valor de mano de obra a cada trabajo detallado en la boleta
21	Gerente General	Pasar boleta a encargado de repuestos

22	Encargado de Repuestos	Colocar el precio de los repuestos requeridos en la boleta
23	Encargado de Repuestos	Enviar boleta lista a administrador
24	Administrador	Alistar proforma de la revisión del vehículo
25	Administrador	Informar al encargado de flotilla de la empresa acerca de la revisión realizada
26	Administrador	Enviar proforma al encargado de flotilla de la empresa.
27	Encargado de flotilla de la empresa	Revisar la proforma enviada
28	Encargado de flotilla de la empresa	Decidir si se realiza el trabajo respectivo.

10. Diagrama de Flujo

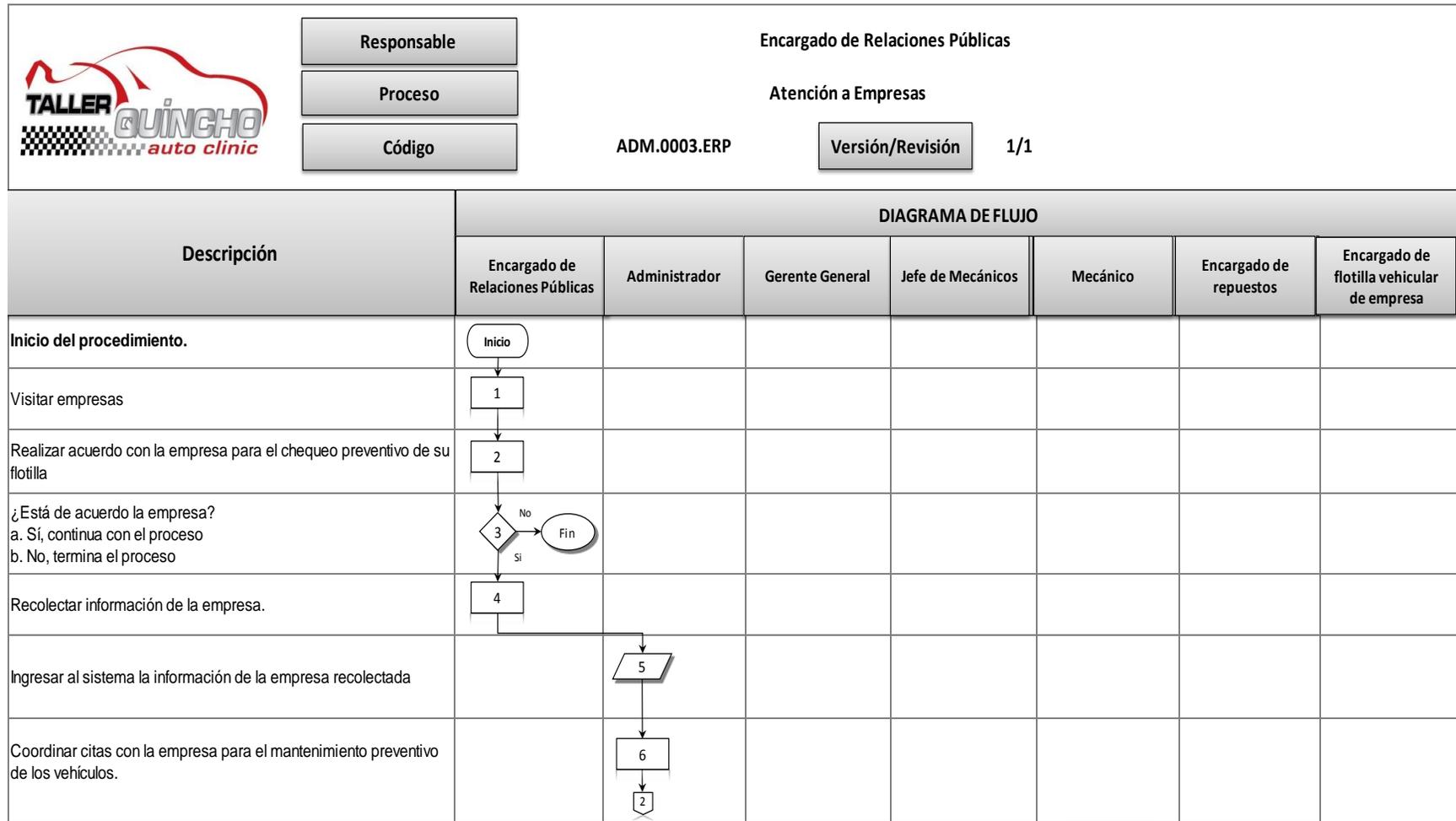


Figura VI.19. Fluxograma proceso atención a empresas.
 Elaboración Propia

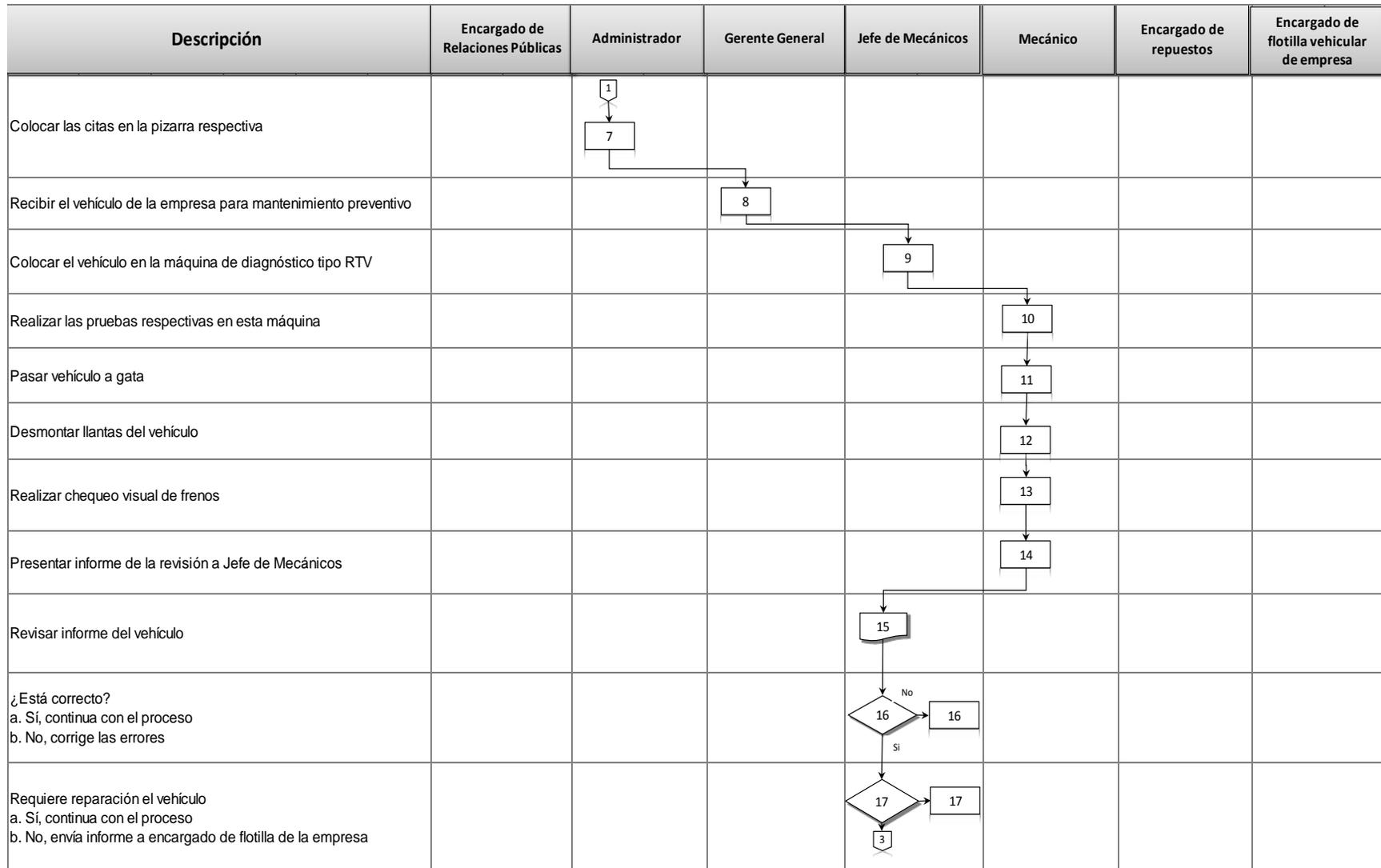


Figura VI.20. Fluxograma proceso atención a empresas.
 Elaboración Propia

MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS
Procedimiento Atención a Empresas



Descripción	Encargado de Relaciones Públicas	Administrador	Gerente General	Jefe de Mecánicos	Mecánico	Encargado de repuestos	Encargado de flotilla vehicular de empresa
Realizar boleta de reparación al vehículo				2 18			
Dar boleta del vehículo de la empresa al Gerente General				19			
Colocar valor de mano de obra a cada trabajo detallado en la boleta			20				
Pasar boleta a encargado de repuestos.			21				
Colocar el precio de los repuestos requeridos en la boleta.						22	
Enviar boleta lista a administrador						23	
Alistar proforma de la revisión del vehículo		24					
Informar al encargado de flotilla de la empresa acerca de la revisión realizada		26					
Enviar proforma al encargado de flotilla de la empresa.		26					
Revisar la proforma enviada							27
Decidir si se realiza el trabajo respectivo							28
Fin del Proceso							Fin
Elaborado por:			Aprobado por:		Departamento Administrativo		
Luis Pablo Viquez Corrales			Fecha de Aprobación:		1 de noviembre 2010		

Figura VI.21. Fluxograma proceso atención a empresas.
Elaboración Propia

	Código del Procedimiento	
	EJE.0001.GG	
PROCESO	Número de versión	Número de Revisión
Vehículos para reparación mecánica	#1	#1
RESPONSABLE	Rige a partir	Próxima Revisión
Nivel Ejecutivo	01/11/2010	02/05/2011
ELABORADO POR:	Revisado por:	Número de Página
Luis P. Víquez Corrales	Licda. Silvia Hidalgo	208

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	209
2. Objetivo General.....	209
3. Objetivos Específicos.....	209
4. Responsable.....	210
5. Documentos y Formularios	210
6. Alcance.....	210
7. Conceptos	210
8. Indicador	211
9. Políticas o normas.....	211
10. Descripción de actividades.....	211
11. Diagrama de Flujo	216



K. Procedimiento Vehículos para reparación mecánica

1. Introducción

Las actividades que se desarrollan en el transcurso del proceso desde que un vehículo llega a ser reparado hasta su reparación total. Dicha información fue obtenida mediante el cuestionario establecido con el máximo responsable de dicho proceso.

2. Objetivo General

- Determinar las tareas que pertenecen al correcto funcionamiento del procedimiento de entrada y salida de vehículos en reparación.

3. Objetivos Específicos

- Detallar de forma clara y sencilla las actividades que se desarrollan durante el proceso de vehículos para reparación mecánica.
- Establecer los responsables involucrados en el proceso desde que arriba un vehículo para su reparación hasta su finalización total.
- Acelerar el proceso de entrada y salida de vehículos para reparación para una mayor satisfacción del cliente.
- Establecer los documentos y formularios que se utilizan dentro del desarrollo del proceso.
- Precisar mediante el fluxograma el procedimiento de entrada y salida de vehículos para reparación.

4. Responsable

- **Gerente General:** Es el máximo responsable del proceso.

5. Documentos y Formularios

Durante el proceso de entrada y salida de vehículos para su respectiva reparación, es necesaria la utilización de los siguientes documentos y formularios:

- **Documento interno:**
 - Factura de la empresa.
- **Documento externo:**
 - Factura Casa comercial.
- **Formularios:**
 - Boleta de reparación de vehículo
 - Boleta de chequeo visual

6. Alcance

Este procedimiento abarca desde la parte ejecutiva hasta la operativa dentro de la organización. Cada área de la empresa es requerida dentro de este procedimiento.

7. Conceptos

- **Factura Casa comercial:** Documento donde se fija el importe de la mercancía expedida.
- **Factura proforma:** *“Documento en que el exportador o proveedor indican al importador el precio que tendría que pagar y en qué condiciones se va a realizar la venta de la mercancía”.* (Diccionario comercio internacional, 2010)

- **Boleta de chequeo visual:** Formulario donde le mecánico anota una revisión de aspectos a la vista.
- **Boleta de reparación de vehicular:** Formulario que especifica las reparaciones realizadas a los vehículos y sus respectivos encargados de esto.

8. Indicador

- Cantidad de vehículos reparados semanalmente: Se mide mediante el sistema de base de datos de la empresa, el cual almacena un historial de vehículos reparados.

9. Políticas o normas

- La recepción de facturas siempre debe realizarse con la respectiva revisión del artículo.
- Mantener el área de trabajo con las normas de higiene requeridas.
- Velar por las necesidades que presenta el vehículo.

10. Descripción de actividades

La descripción de actividades detalla las actividades a desarrollarse en el procedimiento de entrada y salida de vehículos en reparación; especifica desde la secuencia, el responsable y las acciones que deben llevarse a cabo.

Taller Mecánico Automotriz Quincho
Vehículos para reparación mecánica
Procedimiento

SECUENCIA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Gerente General	Recibir al cliente
2	Cliente	Comunicar al Gerente General el problema que presenta el vehículo
3	Asistente Administrativo	Realizar boleta y colocar cobertores al vehículo. <ul style="list-style-type: none"> - Anotar los datos generales del cliente (nombre, cédula, dirección, número telefónico y correo electrónico). - Anotar marca y modelo del vehículo - Anotar kilometraje del vehículo
4	Gerente General	Pasar al cliente a la sala de espera
5	Gerente General	Notificar al Jefe de Mecánicos el desperfecto mecánico
6	Jefe de Mecánicos	¿El vehículo requiere reparación? <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, continúa con el proceso. b. No, termina el proceso.
7	Jefe de Mecánicos	Ubicar el vehículo en la fosa
8	Jefe de Mecánicos	Realizar una revisión básica del vehículo
9	Jefe de Mecánicos	Seleccionar al mecánico adecuado para realizar la reparación correspondiente
10	Jefe de Mecánicos	Comunicar al mecánico el desperfecto mecánico existente.

11	Mecánico	Anotarse en la boleta de reparación del vehículo - Debe anotar hora de inicio.
12	Mecánico	Realizar revisión minuciosa al vehículo, detectar el desperfecto y llenar boleta de chequeo visual.
13	Mecánico	¿La reparación necesita repuestos? a. Sí, continúa con el proceso. b. No, continúa con el paso 32.
14	Mecánico	Anotar repuestos requeridos para la reparación
15	Mecánico	Comunicar a jefe de mecánicos los repuestos necesarios.
16	Jefe de Mecánicos	Verificar lista de repuestos entregada por mecánico - Verificar estado de los repuestos. - Verificar si la lista es proforma o definitiva. - Verificar si los repuestos son de primera, segunda o reparación.
17	Jefe de Mecánicos	¿Está correcta? a. Sí, continua con el proceso b. No, termina el proceso
18	Jefe de Mecánicos	Comunicar a encargado de repuestos el producto requerido. - Notificar número de placa.
19	Encargado de Repuestos	Verificar en inventario si existe este tipo de repuesto.
20	Encargado de Repuestos	¿Está el repuesto en el inventario? a. No, continúa al proceso. b. Sí, continúa con el paso 27.
21	Encargado de Repuestos	Realizar las cotizaciones correspondientes.
22	Encargado de Repuestos	Comunicar a la compañía para que envíen el repuesto. - Efectuar el seguimiento respectivo del repuesto.

23	Encargado de Repuestos	Recibir el producto con sus facturas originales respectivas
24	Encargado de Repuestos	Verificar el monto de la factura
25	Encargado de Repuestos	Verificar si el producto es correcto
26	Encargado de Repuestos	¿Está correcto? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, devolver el repuesto al proveedor.
27	Encargado de Repuestos	Comunicar al Jefe de Mecánicos que el repuesto ya se encuentra en el Taller.
28	Jefe de Mecánicos	Verificar si el repuesto es el correcto
29	Jefe de Mecánicos	¿Está correcto? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se comunica al encargado de repuestos
30	Jefe de Mecánicos	Notificar al mecánico que el repuesto ya está en el Taller
31	Mecánico	Llevar el repuesto al vehículo para la correspondiente reparación
32	Mecánico	Realizar la reparación respectiva
33	Mecánico	Notificar al jefe de mecánicos que el vehículo ya está listo.
34	Jefe de Mecánicos	Efectuar prueba del vehículo.
35	Mecánico	Anotar en la boleta de reparación del vehículo la hora de finalización y los repuestos utilizados
36	Mecánico	Pasar boleta a Jefe de Mecánicos
37	Jefe de Mecánicos	Verificar la boleta de reparación del vehículo. - Verificar repuestos utilizados. - Verificar horas anotadas por los mecánicos.
38	Jefe de Mecánicos	¿Está correcta? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se corrigen los errores respectivos

39	Jefe de Mecánicos	Anotar la mano de obra realizada en el vehículo.
40	Jefe de Mecánicos	Notificar al encargado de realizar lavados de vehículos que ya está listo.
41	Jefe de Mecánicos	Dar boleta del vehículo en reparación al Gerente General
42	Gerente General	Colocar valor de mano de obra a cada trabajo detallado en la boleta
43	Gerente General	Pasar boleta a encargado de repuestos
44	Encargado de Repuestos	Colocar el precio de los repuestos requeridos en la boleta
45	Encargado de Repuestos	Enviar boleta lista a oficina
46	Asistente Administrativo	Alistar orden de trabajo del vehículo - Anotar los datos del cliente y del vehículo
47	Asistente Administrativo	Preparar factura del vehículo correspondiente
48	Asistente Administrativo	Notificar al cliente que el vehículo está listo
49	Asistente Administrativo	Entregar factura a cliente
50	Cliente	Realizar el pago respectivo

11. Diagrama de Flujo

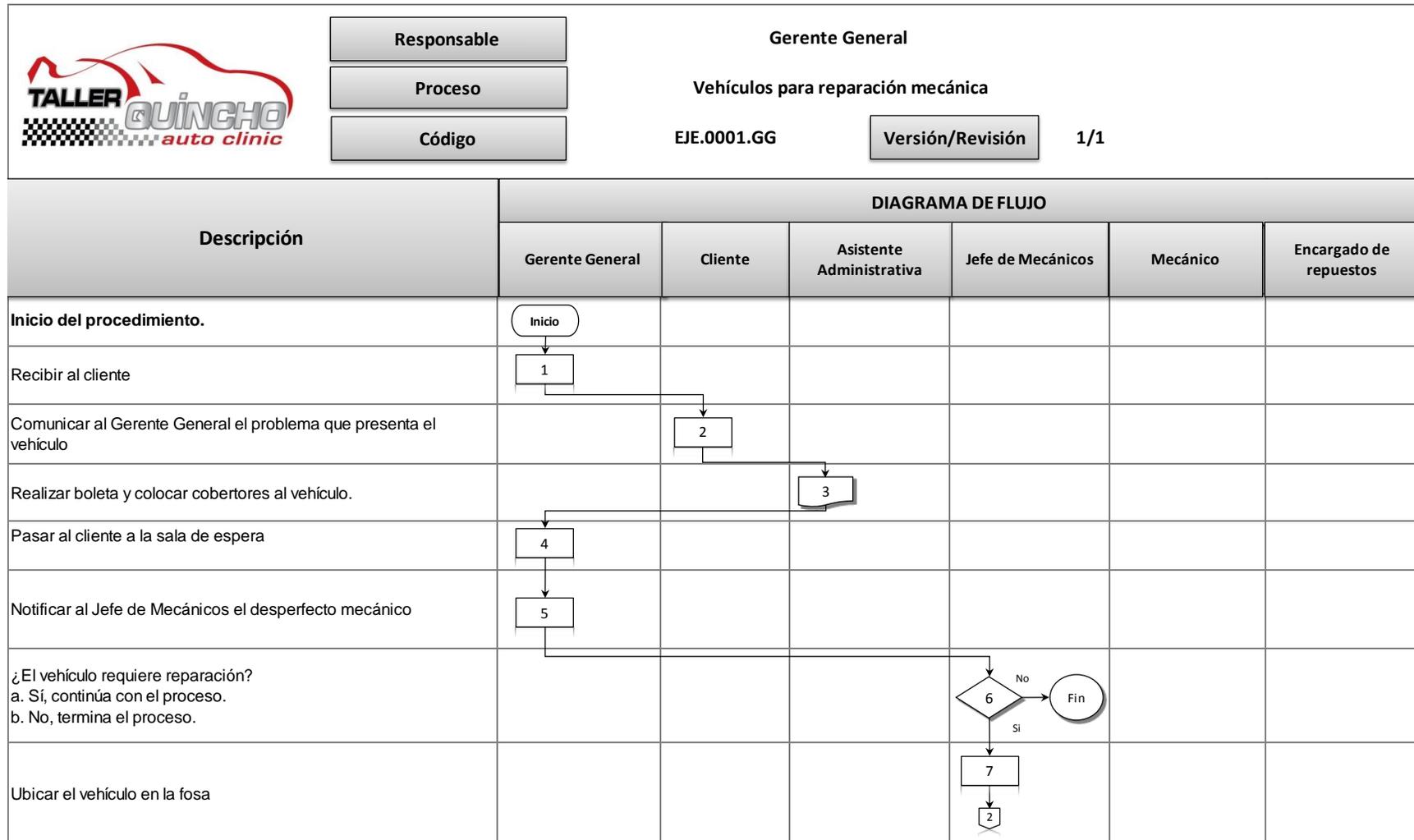


Figura VI.22. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.
 Elaboración Propia

Descripción	Gerente General	Cliente	Asistente Administrativa	Jefe de Mecánicos	Mecánico	Encargado de repuestos
Realizar una revisión básica del vehículo				1 8		
Seleccionar al mecánico adecuado para realizar la reparación correspondiente				9		
Comunicar al mecánico el desperfecto mecánico existente.				10		
Anotarse en la boleta de reparación del vehículo					11	
Realizar revisión minuciosa al vehículo, detectar el desperfecto y llenar boleta de chequeo visual.					12	
¿La reparación necesita repuestos? a. Sí, continúa con el proceso. b. No, continúa con el paso 30.					13	30
Anotar repuestos requeridos para la reparación					14	
Comunicar a jefe de mecánicos los repuestos necesarios.					15	
Verificar lista de repuestos entregada por mecánico				16		
¿Está correcta? a. Sí, continua con el proceso b. No, termina el proceso				17		Fin

Figura VI.23. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.
Elaboración Propia

Descripción	Gerente General	Cliente	Asistente Administrativa	Jefe de Mecánicos	Mecánico	Encargado de repuestos
Comunicar a encargado de repuestos el producto requerido.				2 18		
Verificar en inventario si existe este tipo de repuesto.						19
¿Está el repuesto en el inventario? a. No, continúa al proceso. b. Sí, continúa con el paso 27.						20 Si 27 No
Realizar las cotizaciones correspondientes.						21
Comunicar a la compañía para que envíen el repuesto.						22
Recibir el producto con sus facturas originales respectivas						23
Verificar el monto de la factura						24
Verificar si el producto es correcto						25
¿Está correcto? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, devolver el repuesto al proveedor.						26 No 26 Si
Comunicar al Jefe de Mecánicos que el repuesto ya se encuentra en el Taller.						27 20
Verificar si el repuesto es el correcto				28 4		

Figura VI.24. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.
Elaboración Propia

Descripción	Gerente General	Cliente	Asistente Administrativa	Jefe de Mecánicos	Mecánico	Encargado de repuestos
¿Está correcto? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se comunica al encargado de repuestos				  		
Notificar al mecánico que el repuesto ya está en el Taller				 		
Llevar el repuesto al vehículo para la correspondiente reparación						
Realizar la reparación respectiva						
Notificar al jefe de mecánicos que el vehículo ya está listo.						
Efectuar prueba del vehículo.						
Anotar en la boleta de reparación del vehículo la hora de finalización y los repuestos utilizados						
Pasar boleta a Jefe de Mecánicos						
Verificar la boleta de reparación del vehículo.						
¿Está correcta? a. Sí, se continúa con el proceso. b. No, se corrigen los errores respectivos				 		
Anotar la mano de obra realizada en el vehículo.				 		

Figura VI.25. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.
Elaboración Propia

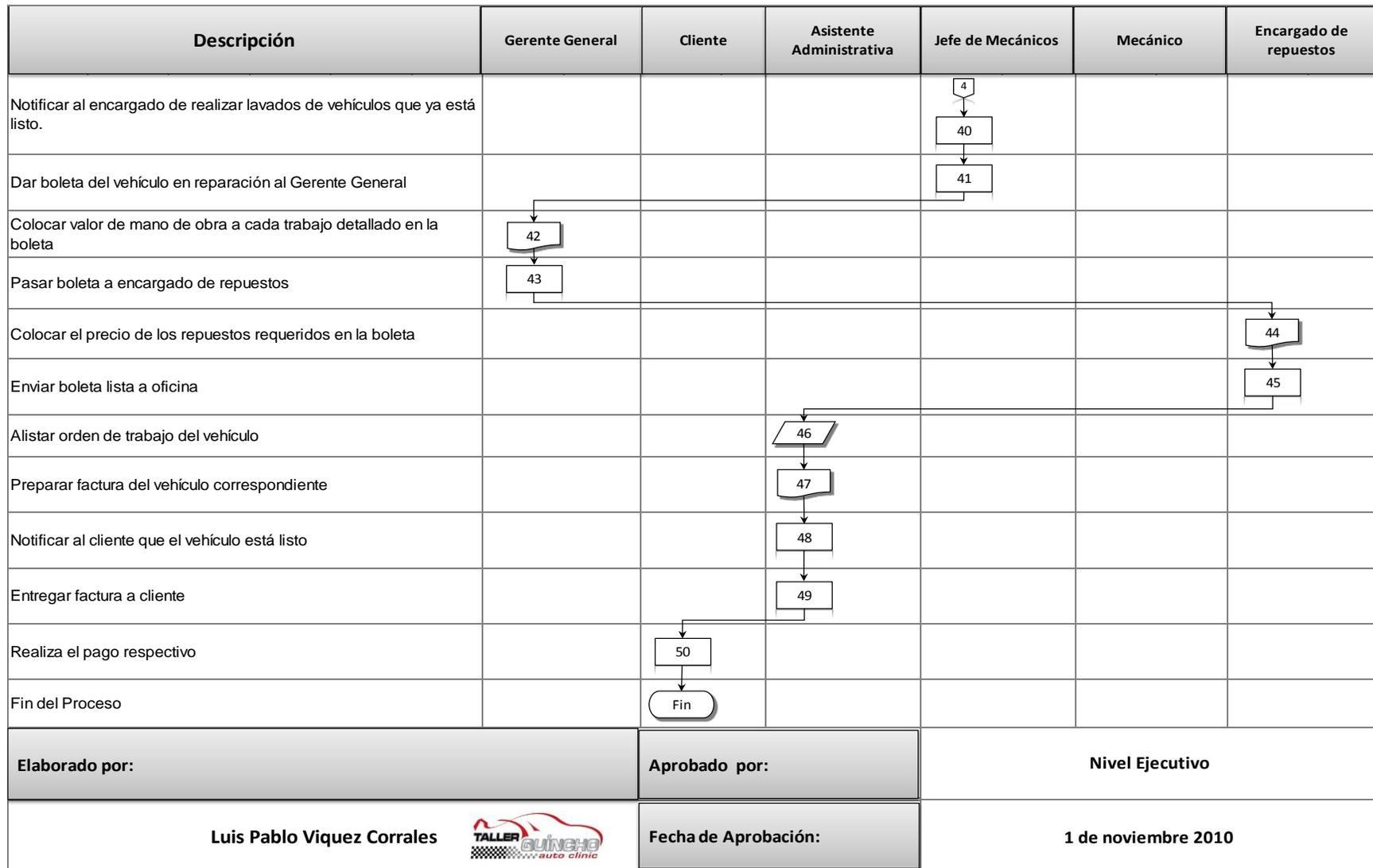


Figura VI.26. Fluxograma proceso vehículos para reparación mecánica.
 Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

Las principales conclusiones surgidas de la investigación desarrollada son:

i. Manual Organizacional

1. El Taller Mecánico Automotriz Quincho carecía de un Manual Organizacional que reflejara su estructura organizacional.
2. El Taller Mecánico Automotriz Quincho no poseía un organigrama que plasmara de forma gráfica las relaciones de jerarquía y coordinación dentro de la organización.
3. La organización no contaba con la legislación documentada que rige al taller en la actualidad, ni con sus respectivas consecuencias por incumplimiento.
4. El Manual de Organización le ofrece a la empresa un instrumento que colabora en la presentación de la estructura organizativa base, con el objetivo de brindarle una imagen formal a la organización y permitirle al nuevo personal un adecuado proceso de inducción en conocer la estructura de la entidad.

ii. Manual Descriptivo de Puestos

1. A pesar de la inexistencia de un Manual de Descripción y Análisis de Puestos en la empresa, la mayoría de sus colaboradores tenían claras las funciones que deben de ejecutar en el puesto de trabajo que desempeñan y las respectivas líneas de autoridad.
2. Algunos colaboradores del Taller Mecánico Automotriz Quincho no poseen la formación académica que el puesto requiere para ser desempeñado.
3. La mayoría de colaboradores conocen el nombre formal de sus respectivos puestos, además de que conocen la unidad a la que pertenecen.
4. Prácticamente la totalidad de los colaboradores del taller cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de forma adecuada.
5. Con respecto al ambiente de trabajo, se presentan las condiciones adecuadas para la ejecución de sus funciones.
6. A través del cuestionario y el análisis se logró concluir que en algunas ocasiones se da la duplicidad de funciones entre puestos.
7. El taller no cuenta con un Plan de Medidas de Seguridad que permita al personal estar prevenidos de cualquier eventualidad o emergencia.
8. El Taller Mecánico Automotriz Quincho no cuenta con una valoración de puestos que ayude a un análisis específico y toma de decisiones relacionada a la remuneración del personal.

iii. Manual Descriptivo de Procedimientos

1. El Taller Mecánico Automotriz Quincho carecía de un manual descriptivo de procedimiento que detalle sus respectivas actividades.
2. Los colaboradores del Taller Mecánico Automotriz Quincho se apoyan en la observación e instrucción de los demás colaboradores para desempeñar sus funciones, debido a la inexistencia de una herramienta que detalle de forma estandarizada como desempeñar cada procedimiento de manera adecuada.
3. La mayoría de procedimientos analizados en la investigación se desarrollan de forma errónea o ineficiente, lo que provoca reproceso, duplicidad de funciones u operaciones ni exceso de demoras.

B. Recomendaciones

Las principales recomendaciones surgidas del estudio desarrollado son:

i. Manual Organizacional

- 1.** Se recomienda a la administración hacer uso del Manual Organizacional, para las actividades que lo ameriten, fomentando una imagen formal de la empresa a nivel interno y externo.
- 2.** Publicar el Manual de Organización a los colaboradores del Taller mediante panfletos, con el fin de que conozcan acerca de la empresa y se identifique con ésta.
- 3.** Se recomienda que se actualice el Manual de Organización cada vez que se realicen modificaciones, ya sea algún cambio en el organigrama, en legislación, en el directorio, entre otros aspectos que constituyen el Manual.
- 4.** Establecer al asistente administrativo de la empresa para que revise y actualice el Manual Organizacional al menos una vez al año.

ii. Manual Descriptivo de Puestos

1. Se recomienda aprovechar el Manual Descriptivo de Puestos para apoyar y fortalecer las labores que se realicen con respecto a Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Compensación, entre otros. Tomando en cuenta el perfil establecido para cada puesto de trabajo dentro del taller y las guías de funciones del cargo.
2. Se recomienda realizar un panfleto para los colaboradores actuales y futuros de la organización, detallando las funciones, responsabilidades y requisitos inherentes al puesto que corresponden.
3. Informar y concientizar a cada colaborador acerca del nombre formal de su puesto de trabajo, de la ubicación del mismo dentro de la estructura organizativa y su respectivo jefe inmediato.
4. Considerar la codificación propuesta para la asignación correspondiente, cada vez que se requiera proponer y agregar Puestos al Manual Descriptivo de Puestos.
5. Asignar al asistente administrativo de la organización para que revise y actualice el Manual de Puestos por lo menos una vez al año, con el fin de lograr un máximo aprovechamiento del capital humano.
6. Se recomienda elaborar un Plan de Medidas de Seguridad para que los colaboradores obtengan información de cómo actuar en algún caso de emergencia.
7. Se recomienda aplicar el Cuestionario de Manual de Puestos propuesto, como herramienta para la incorporación de nuevos puestos que surjan a futuro.

iii. Manual Descriptivo de Procedimientos

1. Se recomienda que se implemente el Manual Descriptivo de Procedimientos propuesto, con el objetivo de facilitar las funciones y que los procesos se realicen de forma eficaz, estandarizada y eficiente.
2. Se estima conveniente que el Manual Descriptivo de Procedimientos propuesto se actualice cada año, con el fin de tenerlo siempre al día y a disposición para cualquier actividad que el taller considere como de uso necesario.
3. Implementar el uso del Cuestionario de Análisis de Procedimientos propuesto para la documentación de próximos procesos.
4. Se sugiere que el Taller Mecánico Automotriz Quincho tome en cuenta el Manual Descriptivo de Procedimientos propuesto, para el proceso de inducción al puesto responsable de los procesos analizados.
5. Continuar con la documentación de los diferentes procedimientos existentes en el taller, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de estos.
6. Implementar los indicadores propuestos en los procedimientos de cambio de aceite y vehículos para reparación mecánica, para determinar un control pertinente al respecto.
7. Se recomienda que el administrador de la organización se encargue de revisar y actualizar el Manual Descriptivo de Procedimientos por lo menos una vez al año, de manera tal que con el tiempo continúe siendo un instrumento que facilite la capacitación e inducción del personal.
8. Considerar la codificación propuesta para cada proceso y continuar la misma para próximos adjuntos al Manual.
9. Utilizar de manera correcta los documentos y formularios involucrados en los procedimientos, para que estos se cumplan de la forma deseada.

10. Divulgar cada uno de los procedimientos analizados mediante el emplastado de la descripción de actividades y su colocación en el lugar que se estime conveniente.

LITERATURA CITADA



LITERATURA CITADA

Álvarez Torres, M. (1997). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Mexico: Panorama.

Asamblea Legislativa. (s.f.). Recuperado el 14 de Setiembre de 2010, de www.asamblea.go.cr/ley/leyes/c_comerc.doc

Caja Costarricense del Seguro Social. (s.f.). Recuperado el 11 de Septiembre de 2010, de <http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Portal/Normativa>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Santa Fe: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogota: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill.

Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.

Davis, K., & Werther, W. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Pearson Educación.

Diccionario comercio internacional. (2010). Obtenido de http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/comercio_internacional/glossary.php?word=FACTURA%20PRO-FORMA

Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: McGraw Hill.

Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios*. Mexico: McGraw Hill.

Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw Hill.

Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.

Gómez Ceja, G. (2006). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw Hill.

Heizer, J., & Barry, R. (2004). *Principios de administración de Operaciones*. México: Pearson.

- Hernández Orozco, C. (1996). *Análisis Administrativos*. San José: UNED.
- Instituto Nacional de Seguros*. (s.f.). Recuperado el 19 de Septiembre de 2010, de <http://portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/riesgtrab.htm>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. México: Prentice Hall.
- Ministerio de Hacienda*. (s.f.). Recuperado el 17 de Septiembre de 2010, de <http://dgt.hacienda.go.cr/Paginas/inicio.aspx>
- Ministerio de Salud*. (s.f.). Recuperado el 11 de Septiembre de 2010, de www.ministeriodesalud.go.cr
- Ministerio de Trabajo*. (s.f.). Recuperado el 11 de Septiembre de 2010, de www.ministrabajo.go.cr/Codigo/Indice.htm
- Municipalidad de San Carlos*. (s.f.). Recuperado el 19 de Setiembre de 2010, de <http://www.munisc.go.cr/muniscweb/proceedings.action>
- Noé, R., & Mondy, W. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- O'Donell, C., & Koontz, H. (1985). *Administración*. México: Mc-Graw Hill.
- Poder Judicial*. (s.f.). Recuperado el 14 de Setiembre de 2010, de www.poder-judicial.go.cr/transito/ley/indice.htm
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica*. (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2010, de http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27738&nValor3=81387¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp
- Stoner, J. (2005). *Administración General*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Terry, G. (1999). *Principios de Administración*. México: Continental.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (2008). *Perpectiva Global*. México: McGraw-hill.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1995). *Elementos de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

APÉNDICES



APÉNDICES

A. APÉNDICE#1. Cuestionario para Manual de Organización Taller Mecánico Automotriz Quincho

Presentación

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información relacionada con los elementos de gestión administrativa, tales como misión, visión, objetivos, valores, entre otros; así como la legislación que rige al Taller, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados en la organización.

Instrucciones de llenado:

1. Lea cuidadosamente todo el cuestionario antes de contestar, para comprender su contenido.
2. Escriba en forma legible y utilice frases claras.
3. Responda todas las preguntas de la forma más sincera posible.
4. Las respuestas deben estar enfocadas en su pensamiento y opinión acerca del Taller y la situación actual de la organización.
5. Si se presenta alguna duda con respecto al cuestionario, en primera instancia puede recurrir al entrevistador de forma directa, de lo contrario puede comunicarse con la gerencia o con Luis Pablo Víquez Corrales al 8711-7231.
6. En el momento que termine el cuestionario por favor entréguelo en la oficina.

Muchas gracias por su apoyo y colaboración

1. ¿Dónde compite el Taller geográficamente?

2. ¿A qué tipo cliente se dirige la organización?

3. ¿Cuáles son los principios y valores que rigen e identifican el Taller Quincho y orientan sus decisiones?

4. ¿Cuáles son los servicios más importantes que ofrece el Taller a sus clientes?

5. ¿Cuál es el propósito del Taller Quincho?

6. ¿Hacia dónde pretende ir el Taller Mecánico Automotriz Quincho y a qué plazo?

7. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el Taller para lograr destacarse en el mercado que compite? ¿En qué plazo se pretende conseguir estos objetivos?

8. ¿Cómo se propone el Taller cumplir con los objetivos para lograr una ventaja competitiva a futuro?

9. ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira el Taller Mecánico Automotriz Quincho?

10. ¿Cuál son las normativas que regulan al Taller?

B. APÉNDICE#2. Entrevista a profundidad Manual de Organización Taller Mecánico Automotriz Quincho

Presentación

La presente entrevista a profundidad se basa en las respuestas anteriormente expresadas en el cuestionario para el manual de organización, con el fin de tener una idea clara de los elementos de gestión administrativa que se desean en el Taller Mecánico Automotriz Quincho.

1. ¿Cuáles parámetros tomaron para decidir los objetivos que persigue la organización?

2. ¿Qué segmento de mercado piensan abarcar en corto plazo?

3. ¿Se tenía un plan para los próximos cinco años?

4. ¿Qué tanta expansión esperan tener en los próximos años?

5. ¿Cuál creen que es la imagen actual de la empresa ante la sociedad?

6. ¿Qué resultado esperan tener en los próximos años?

C. APÉNDICE #3. Cuestionario para la elaboración de un Manual de Puestos Taller Mecánico Automotriz Quincho

Presentación

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información concerniente al puesto que usted desempeña actualmente, con el fin de analizar el mismo, para la elaboración de un Manual de Descripción y Análisis de puestos para la empresa en la cual labora.

Este manual, es un documento que contribuye al mejoramiento de procesos de Gestión de Recursos Humanos tales como reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación, desempeño, entre otros.

Instrucciones de llenado:

1. Lea cuidadosamente todo el cuestionario antes de contestar, para comprender su contenido.
2. Escriba en forma legible y utilice frases claras.
3. Responda todas las preguntas de la forma más honesta posible.
4. Las respuestas deben estar enfocadas en los requisitos del puesto y no en características que usted posee como ocupante actual del mismo, con el fin de que cualquier otra persona pueda desempeñarlo adecuadamente.
5. Si se presenta alguna duda con respecto al cuestionario, en primera instancia puede recurrir al entrevistador de forma directa, de lo contrario puede comunicarse con la gerencia o con Luis Pablo Víquez Corrales al 8711-7231.
6. Al terminar el cuestionario, lea de nuevo la información brindada, y firme el mismo para hacer constar la confiabilidad de las respuestas.
7. El cuestionario se realizará por medio de una entrevista, los anexos 1 y 2 serán entregados para completarse en un plazo máximo de **5 días**.
8. En el momento que termine el cuestionario por favor entréguelo en la oficina.

Agradecemos toda su colaboración de antemano

Identificación del puesto:

Nombre del puesto:			
Nombre del (la) ocupante del puesto:			
Departamento al que pertenece:			
Nombre y puesto del (la) jefe inmediato:			
Puestos que supervisa:			
Puestos	Cantidad de personas por puesto		
Jornada:	<input type="checkbox"/> Diurna	<input type="checkbox"/> Nocturna	<input type="checkbox"/> Mixta
Horario:			

Resumen del puesto

1. Descripción del puesto

Resuma el puesto que usted desempeña dentro de la organización de forma clara y precisa. Favor completarlo en el *¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.* El tiempo indicado para erminar los anexos es de cinco días.

2. Detalle de las funciones del cargo

Por favor detalle las funciones que realiza en su cargo. Favor llenar en el

. El tiempo indicado para terminar los anexos es de cinco días.

Especificaciones de los Puestos

1. Requisitos Intelectuales

Exigencias básicas en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de forma adecuada.

a. Formación Académica

Se refiere a la preparación académica que es requerida para el cumplimiento del puesto, por lo que no necesariamente debe concordar con los estudios que usted posee.

Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.

Formación Académica		Marque X
A	Primaria Incompleta: El cargo requiere como mínimo saber leer y escribir, o tener el curso equivalente.	
B	Primaria Completa: El cargo requiere la formación académica correspondiente a la primaria completa	
C	Secundaria: El cargo requiere formación académica correspondiente a la secundaria completa (título de bachillerato)	
F	Técnico: El cargo requiere formación académica correspondiente al título de Técnicos Profesionales en determinada profesión. Especialidad: _____	
G	Diplomado: El cargo requiere formación académica correspondiente al nivel superior intermedio Especialidad: _____	

H	Universitaria: El cargo requiere formación académica correspondiente al nivel superior completo Especialidad: _____	
----------	--	--

b. Formación complementaria requerida

Otros cursos

Detalle aquellos cursos indispensables que considera que el ocupante del puesto debe poseer para el desempeño del cargo. Estos no necesariamente deben coincidir con los que usted posee.

Cursos
1.
2.
3.

Licencia de conducir

Indique marcando con una **X**, la clase de licencia que se requiere para la ejecución del puesto.

Tipo de Licencia		
A	No requiere licencia.	
B	Clase A: El cargo requiere poseer cualquiera de los tipos de licencia que pertenecen a la Clase A	
C	Clase B: El cargo requiere poseer cualquiera de los tipos de licencia que pertenecen a la Clase B	
D	Clase C: El cargo requiere poseer cualquiera de los tipos de licencia que pertenecen a la Clase c	

c. Experiencia

Tiempo requerido para la formación práctica que permita asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto.

Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.

Experiencia		Marque X
A	No requiere experiencia	
B	Menos de 6 meses en puestos similares	
C	Más de 6 meses y menos de 12 meses en puestos similares.	
D	Más de 12 meses en puestos similares.	

d. Destrezas y habilidades

Corresponde a las habilidades o características personales requeridas por el puesto.

Marque con una "X" el cuadro correspondiente al grado que se da en el puesto. (Pueden ser varias)

Destreza o habilidad		Necesaria	Deseable	No Requerida
A	Habilidades para comunicarse de forma oral			
B	Habilidades para comunicarse de forma escrita			
C	Aptitud matemática			
D	Iniciativa			
E	Capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales			
F	Aptitudes o capacidad de Liderazgo			
G	Confianza en sí mismo (en la toma de decisiones)			
H	Honestidad			
I	Conocimiento de alineamiento y balanceo.			
J	Buena presentación Personal			
K	Responsabilidad			
L	Conocimiento de lubricantes			
M	Conocimiento sobre normas de seguridad en el Taller Mecánico			
N	Utilización de la herramienta de forma adecuada			
O	Manejo de MS Word y Excel			
P	Capacidad técnica en Inyección y encendido, electricidad automotriz y reparación de motores			
Q	Conocimiento en sistemas de bolsas de aire, ABS y Common Rail			
R	Juicio y criterio			

S	Facturación			
T	Aptitud en sistemas de frenos, dirección y suspensión.			

2. Requisitos físicos

Indique marcando con una **X** el esfuerzo físico más alto que se necesita para desempeñar las labores correspondientes al puesto.

Esfuerzo físico		<i>Marque X</i>
A	El trabajo diario se realiza en una posición cómoda y requiere de esfuerzo físico mínimo	
B	El trabajo requiere el desplazamiento constante de un lugar a otro, requiere de bajo esfuerzo físico para realizar dichas tareas.	
C	El trabajo requiere la aplicación de fuerza para realizar tareas como traslado de materiales, carga de herramientas o equipo, realización de labores de limpieza.	
D	El trabajo requiere alto grado de esfuerzo físico para la ejecución de tareas, éstas son de larga duración provocando mucha fatiga.	

3. Responsabilidades

a. Por supervisión ejercida

Es la responsabilidad que se tiene en cuanto a la supervisión de otras personas, que realizan trabajo sea de tipo operativo y rutinario, o en departamentos donde el ámbito de control es muy amplio. **Marque con una "X" el cuadro correspondiente al grado que se da en el puesto.**

<i>Supervisión Ejercida</i>		<i>Marque x</i>
A	No le corresponde la supervisión de personal.	
B	La supervisión de personal, demanda menos de un 25% de su jornada laboral.	
C	La supervisión de personal, demanda de un 25% a menos de un 50% de su jornada laboral.	
D	La supervisión de personal, demanda de más de un 50% a un 75% de su jornada laboral	
E	La supervisión de personal, demanda más de un 75% de su jornada laboral.	

b. Por supervisión recibida

Consiste en la libertad y autonomía en las acciones que se dan por el tipo de iniciativa, decisión y confianza requerida y permitida en el cumplimiento de sus funciones.

Marque con una "X" el cuadro correspondiente al grado que se da en el puesto.

<i>Supervisión Recibida</i>		<i>Marque x</i>
A	Las tareas se ejecutan bajo inmediata supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.	
B	El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.	

C	Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.	
D	Trabaja con amplia libertad. Presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.	

c. Por manejo de Materiales y equipo

Es la responsabilidad directa o indirecta por la utilización, recibo, conservación, y entrega de herramientas, materiales y/o equipos.

Marque con una "X" el cuadro correspondiente a la casilla que sea congruente con el puesto que desempeña.

Materiales y Equipo		Marque X
A	Es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.	
B	Es responsable no solo por las herramientas, materiales o equipos que utilice, sino, también para la recepción, conservación y entrega de las herramientas, materiales o equipos que utilicen los demás compañeros o unidad correspondiente.	
C	Como función principal, es responsable, conjuntamente con la gerencia o unidad correspondiente, por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo de otras personas.	

d. Por manejo de Dinero, título o valores

Tiene la responsabilidad por la recepción, conservación, entrega o administración de fondos o títulos valores comerciales que se manejan en la empresa.

Marque con una "X" el cuadro correspondiente al grado o nivel correspondiente a su puesto.

Fondos y Valores		Marque X
A	No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales.	
B	Se tiene responsabilidad por la entrega y manejo de fondos o valores comerciales de manera esporádica en sustitución del encargado titular de la función.	

C	El puesto tiene responsabilidad por la conservación temporal, traslado y entrega de fondos o valores comerciales como función regular de su puesto.	
D	Como parte fundamental de su trabajo le corresponde manejar fondos, títulos o valores de carácter confidencial.	

e. Información confidencial

Se refiere a la responsabilidad por el correcto uso de los datos, información y noticias reservadas que llegan a su conocimiento en el desempeño de las tareas asignadas y cuya divulgación podría, directa o indirectamente, ocasionar conflictos de o daños al Taller.

Marque con una "X" el cuadro correspondiente a la opción que se desempeña de acuerdo con su puesto.

Manejo de Información Confidencial		Marque X
A	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.	
B	El puesto tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, que es conocida por otros puestos a nivel de departamento.	
C	Se tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.	
D	Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.	

f. Contactos internos o externos

Son las relaciones que debe tener el colaborador en la organización o fuera de ella, con personas que estén involucradas con ésta, ya sean compañeros, proveedores, clientes. Indique marcando con una X la responsabilidad más alta por contactos internos o externos que sea congruente con el puesto que desempeña.

Responsabilidad por contactos internos o externos		Marque X
A	El puesto requiere contacto interno con compañeros del mismo departamento o unidad	

B	El puesto requiere contacto con el personal de toda la empresa para dar comunicados, instrucciones o mando sobre estos.	
C	El puesto exige relaciones internas con el personal y externa con clientes, proveedores u otras empresas.	

4. Condiciones de trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores. Se toman en cuenta dos factores: **ambiente de trabajo** y **riesgos**.

a. Ambiente de trabajo

Son las condiciones del ambiente con las que se topa un trabajador al llevar a cabo sus actividades, como iluminación, temperatura, ruidos, limpieza, entre otros.

Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.

Factor		Estado		
		Favorable	Desfavorable	Detalle
A	Iluminación			
B	Temperatura			
C	Ventilación			
D	Ruido			
E	Olores			
F	Orden			
G	Limpieza			
H	Otras			

b. Riesgos

Marque los riesgos que pueden incurrir en su lugar de trabajo, favor detallarlo.

Riesgo		Marque X	Detalle
A	Golpes		
B	Cortaduras		
C	Caídas		

D	Quemaduras		
E	Fracturas		
F	Choques Eléctricos		

D- RECOMENDACIONES U OTRO TIPO DE COMENTARIO

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Me responsabilizo de que respuestas anteriores sean acordes con el puesto que desempeño dentro de la organización.

Nombre: _____

Firma: _____ Fecha: _____

6. Detalle de las funciones del cargo

Por favor detalle las funciones que realiza debido a su cargo, y la frecuencia (cada cuánto) con que las realiza.

D. APÉNDICE #4. Cuestionario para la elaboración de un Manual de Procedimientos para Taller Mecánico Automotriz Quincho

Presentación

El presente cuestionario ha sido elaborado con el fin de recolectar información que sirva como base para la elaboración de un documento formal sobre los procesos más importantes que se realizan en el Taller Mecánico Automotriz Quincho. Toda la información brindada será de carácter confidencial.

Instrucciones de llenado:

1. Lea cuidadosamente todo el cuestionario antes de contestar, para comprender su contenido.
2. Escriba en forma legible y utilice frases claras.
3. Responda todas las preguntas de la forma más honesta posible.
4. Las respuestas deben estar enfocadas en las actividades y funciones que se desempeñan en el procedimiento, con una secuencia lógica y acorde con lo que se realiza dentro del mismo.
5. Si se presenta alguna duda con respecto al cuestionario, en primera instancia puede recurrir al entrevistador de forma directa, de lo contrario puede comunicarse con la gerencia o con Luis Pablo Víquez Corrales al 8711-7231.
6. El cuestionario se realizará por medio de una entrevista.
7. En el momento que termine el cuestionario por favor entréguelo en la oficina.

Muchas gracias por su apoyo y colaboración

1. Nombre del encargado del proceso

2. Nombre completo de su jefe inmediato y Área a la que pertenece

3. Nombre del procedimiento

4. ¿Cuál es el propósito principal de este procedimiento?

5. ¿Existe alguna norma o política que se utilizó en la ejecución del proceso?

7. ¿En la ejecución del proceso se utilizan formularios?

a. Si ()

No () continuar en la pregunta 10

8. ¿Cuáles formularios utiliza en el proceso?

9. ¿Qué datos e información es necesaria para completar los formularios?

10. ¿Qué tipo de maquinaria es necesaria para llevar a cabo el proceso?

ANEXOS



ANEXOS
A. Anexo #1. Reglamento Interno del Taller Mecánico Automotriz Quincho

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ QUINCHO S.A.
CED: 3-101-472360
TELÉFONO: 2460-0923 FAX: 2461-1116



FALTAS MENORES	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Atender asuntos y llamadas telefónicas personales en horas de trabajo - Aseo personal e higiene (mala presentación) - Fumar en horas laborales y dentro de las instalaciones - Hablar por celular en horas laborales - Llegada tardía en horas laborales - Higiene en las instalaciones de la empresa - Aseo y orden con la herramienta y área de trabajo - Irrespeto de las áreas restringidas (sala de espera, oficinas, bodega herramientas y repuestos) - No utilizar las boletas de trabajo adecuadamente (nombre, tiempo de inicio y salida, repuestos utilizados) - No portar el uniforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Llamada de atención en forma verbal - La posibilidad que se convierta en una falta grave según sus motivos

FALTAS GRAVES	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - La repetición de cualquier falta menor - No acatar las órdenes de su superior - La ausencia injustificada a la empresa - El maltrato y mal uso de cualquier herramienta o equipo (por negligencia o mala intención) - El desperdicio de cualquier material, repuesto, producto - La falta de compañerismo y trabajo en equipo - Vagabundería o tortuguismo en su labor - El mal uso de la línea telefónica o el Internet - La charlatanería - Hacer trabajos mal realizados por negligencia - Irrespeto a su compañero o superior - No usar el equipo de seguridad adecuadamente - El uso de un mal vocabulario 	<ul style="list-style-type: none"> - Llamada de atención de forma escrita - Posible pérdida de aumento salarial - Despido - La posibilidad que se convierta en una falta según sus motivos

FALTAS MUY GRAVES	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - La repetición de cualquier falta grave - Robar dentro de la organización. - El irrespeto a un cliente - La divulgación de documentos, información, conocimientos, contactos, o cualquier asunto interno y privado de la empresa - El desprestigio o deslealtad a la empresa - Provocar cualquier daño que perjudique a un compañero o a la empresa - Ser cómplice de cualquier problema o daño que perjudique a un compañero o a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Despido inmediato sin responsabilidad patronal

Este documento interno del Taller Mecánico Automotriz Quincho S.A.

<hr/> <p>Nombre de Colaborador Mecánico Cédula: X-XXX-XXX</p>	<hr/> <p>Fecha</p>	<hr/> <p>David Zúñiga Herrera Gerente Cédula: 2-531-091</p>
<p>Al firmar este documento me someto a las responsabilidades y consecuencias antes descritas</p>		