

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA CONCESIONARIA NOR AUTOS S.A.C. PARA  
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR (A)**

**SALAS GARCIA, NATALIA ARANTXA**

**Chiclayo, 19 de Diciembre de 2018**

**MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA CONCESIONARIA NOR AUTOS S.A.C.  
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

PRESENTADA POR:

**SALAS GARCIA. NATALIA ARANTXA**

A la Facultad de Ingeniería de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

APROBADA POR

---

**Dr. Arroyo Ulloa, Maximiliano**

**PRESIDENTE**

---

**Dr. Mundaca Guerra, Jorge**  
**SECRETARIO**

---

**Mgr. Cama Peláez, César**  
**ASESOR**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Samantha Garcia y Miguel Salas quienes con amor y respeto me han apoyado en mi desarrollo profesional y toda mi vida. A ustedes les debo lo que soy el día de hoy y mis logros.

A mi abuela Mirtha Amenero quien siempre estuvo al tanto de mi desarrollo guiándome durante mi carrera, gracias por tu esfuerzo y los valores inculcados. Le agradezco a Dios por la familia que tengo que son mi fortaleza durante los buenos y malos momentos

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme cumplir mis metas en la vida, por cada día de vida en donde me da la oportunidad de mejorar como persona.

Agradezco a mi asesor de tesis, Ingeniero Cesar Cama Peláez por dirigirme, orientarme y apoyarme de la mejor manera con paciencia y respeto durante todo el proceso del presente trabajo de investigación. Gracias a usted por los conocimientos otorgados para la realización de este objetivo propuesto.

## ÍNDICE

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| I.     | INTRODUCCIÓN .....  | 9   |
| II.    | MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA .....  | 10  |
| 2.1.   | ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....  | 10  |
| 2.2.   | FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....  | 12  |
| III.   | RESULTADOS.....   | 20  |
| 3.1.   | ESTUDIO DE CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA E INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD..... | 20  |
| 3.1.1. | LA EMPRESA .....  | 20  |
| 3.1.2. | DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN .....                                   | 21  |
| 3.1.3. | IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LA EMPRESA .....                               | 24  |
| 3.1.4. | ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD .....                            | 53  |
| 3.2.   | Elaborar Mejora de los procesos de Gestión del Talento Humano .....           | 57  |
| 3.3.   | Elaborar análisis Costo- Beneficio .....                                      | 68  |
| 3.3.1. | Beneficios de la propuesta .....  | 68  |
| IV.    | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 71  |
| 4.1.   | CONCLUSIONES.....   | 71  |
| 4.2.   | RECOMENDACIONES .....   | 71  |
| V.     | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 72  |
| VI.    | ANEXOS .....  | 74  |
|        | ANEXO NRO. 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....                                  | 74  |
|        | ANEXO NRO. 2: LIBRO DE RECLAMOS DE NOR AUTOS 2016.....                        | 75  |
|        | ANEXO NRO. 3: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL .....                                 | 83  |
|        | ANEXO NRO. 4: ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL .....                            | 86  |
|        | ANEXO NRO. 5: ESTADOS DE RESULTADOS .....                                     | 89  |
|        | ANEXO NRO. 6: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES .....                        | 92  |
| I.     | ASPECTOS GENERALES .....  | 92  |
| II.    | DEPARTAMENTO DE VENTAS.....   | 95  |
| III.   | DEPARTAMENTO DE REPUESTOS .....   | 107 |
| IV.    | DEPARTAMENTO DE SERVICIOS.....  | 112 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla Nro. 1: Venta de vehículos ligeros en América Latina .....                                       | 13 |
| Tabla Nro. 2: Teorías acerca de la motivación de las personas en Toyota .....                          | 25 |
| Tabla Nro. 3: Motivos de reclamaciones en la concesionaria Nor Autos -2016.....                        | 26 |
| Tabla Nro. 4: Descripción del Talento Humano de la concesionaria Nor Autos .....                       | 27 |
| Tabla Nro. 5: Descripción del Talento Humano de la concesionaria Nor Autos .....                       | 30 |
| Tabla Nro. 6: Resultados de la Encuesta sobre la Motivación.....                                       | 44 |
| Tabla Nro. 7: Evaluación del Sector Automotriz por país .....  | 48 |
| Tabla Nro. 8: Resumen de Resultados de la encuesta de Clima Laboral.....                               | 48 |
| Tabla Nro. 9: Análisis según Escala de Likert en los factores que influyen la Satisfacción Laboral.... | 49 |
| Tabla Nro. 10: Nivel de Satisfacción Laboral Toyota en Latinoamérica .....                             | 49 |
| Tabla Nro. 11: Tiempos requeridos y disponibles para los procesos realizados en el área de servicios   | 50 |
| Tabla Nro. 12: Datos de mantenimientos de la empresa en el año 2016 .....                              | 50 |
| Tabla Nro. 13: Utilización de tiempo productivo e improductivo .....                                   | 51 |
| Tabla Nro. 14: Cuadro Problema- Propuesta .....  | 52 |
| Tabla Nro. 15: Indicadores de productividad en la Concesionaria Nor Autos 2016 .....                   | 54 |
| Tabla Nro. 16: Indicadores de productividad en la Concesionaria Nor Autos 2015 .....                   | 55 |
| Tabla Nro. 17: Indicadores de productividad en la Concesionaria Nor Autos 2015 .....                   | 56 |
| Tabla Nro. 18: Análisis Financiero vertical y horizontal .....   | 57 |
| Tabla Nro. 19: Identificación y mejora de problemas en el área de servicios .....                      | 58 |
| Tabla Nro. 20: Modelo Motivacional para la empresa .....   | 59 |
| Tabla Nro. 21: Programa de Capacitación .....  | 61 |
| Tabla Nro. 22: Inversión inicial para el plan de capacitación propuesto .....                          | 69 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura Nro. 1: Diagrama de flujo de procesos en el área de servicios .....   | 22 |
| Figura Nro. 2: Diagrama de flujo del proceso de ventas.....  | 23 |
| Figura Nro. 3: Valores Básicos de Toyota Perú.....   | 24 |
| Figura Nro. 4: Diagrama de Pareto sobre las causas de reclamaciones .....  | 26 |
| Figura Nro. 5 : ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento? .....   | 31 |
| Figura Nro. 6: ¿Cuándo ingresé en la compañía me sentí bienvenido? .....   | 31 |
| Figura Nro. 7: ¿Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos? .....   | 32 |
| Figura Nro. 8: ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?.....   | 33 |
| Figura Nro. 9: ¿Cuándo ingresé en la compañía recibí suficiente información sobre la misma? .....                                    | 33 |
| Figura Nro. 10: ¿Al unirme a la compañía recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo? .....   | 34 |
| Figura Nro. 11: ¿La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada? .....                              | 34 |
| Figura Nro. 12: ¿Conozco el código ético y de conducta de la empresa? .....  | 35 |
| Figura Nro. 13: ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?..... | 35 |
| Figura Nro. 14: ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?.....                                     | 36 |
| Figura Nro. 15: ¿La empresa cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial?.....                         | 37 |

|   |    |
|---|----|
| Figura Nro. 16: ¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa? ..                    | 37 |
| Figura Nro. 17: ¿Pienso que, si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la organización? ..... | 38 |
| Figura Nro. 18: ¿Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa? .                     | 38 |
| Figura Nro. 19: ¿Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo? .....                              | 39 |
| Figura Nro. 20: ¿Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual? .....                               | 40 |
| Figura Nro. 21: ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo? .....  | 40 |
| Figura Nro. 22: ¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo? .....                                   | 41 |
| Figura Nro. 23: ¿Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa? ...                | 41 |
| Figura Nro. 24: ¿Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe? .....                         | 42 |
| Figura Nro. 25: ¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones? .....                           | 43 |
| Figura Nro. 26: Resultados de la encuesta de Clima Laboral .....  | 47 |
| Figura Nro. 27: Diagrama Ishikawa sobre baja productividad .....  | 52 |
| Figura Nro. 28: Utilidad Neta en la Concesionaria Nor Autos S.A.C. ....   | 53 |
| Figura Nro. 29: Pasos a la implementación de un plan para mejorar la Motivación .....                                 | 60 |
| Figura Nro. 30: Diagrama de flujo de Reclutamiento de personal .....  | 63 |
| Figura Nro. 31: Diagrama de flujo de Contratación de personal .....   | 64 |
| Figura Nro. 32: Diagrama de flujo de Inducción .....  | 65 |
| Figura Nro. 33: Diagrama de flujo de Capacitación de personal .....   | 66 |
| Figura Nro. 34: Diagrama de flujo de la Gestión de Desempeño .....  | 67 |
| Figura Nro. 35: Diagrama de flujo de Desvinculación del personal .....  | 68 |

## **RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

La concesionaria Nor Autos S.A.C., se encuentra ubicada en la ciudad de Chiclayo y se encarga de la venta y mantenimiento de los vehículos TOYOTA, los mejores del mercado automotor

El presente trabajo de investigación “MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CONCESIONARIA NOR AUTOS S.A.C. PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD” surge con la necesidad de mejorar la productividad en la empresa ya que no va al mismo ritmo de la empresa Toyota en cuanto a indicadores de productividad. La concesionaria debe seguir los lineamientos y filosofía de la empresa japonesa Toyota

La insatisfacción en los trabajadores ha causado demoras en los procesos, mala atención al cliente, falta de motivación laboral, provocando insatisfacción en los clientes de la empresa. Tiene problemas de productividad a falta de una gestión del Talento Humano que regule los procesos y genere un buen clima laboral para la mejora de la empresa.

Para obtener la información respecto al Talento Humano de la empresa se hicieron visitas, se aplicó una encuesta acerca del clima laboral, se tomaron datos de la productividad y se observó el modo de trabajo.

Se estudió el clima laboral de la empresa y sus indicadores de productividad, luego se realizó la gestión del talento humano en la empresa y finalmente se hizo el análisis Costo- Beneficio de la propuesta de mejora. Las propuestas que se hicieron fueron un plan de motivación con capacitaciones, una mejora de procesos, un MOF y una descripción de procedimientos del Talento Humano. Con las mejoras antes mencionadas se aumentó en un 15% en un periodo de prueba a los trabajadores del área de Administración

**Palabras clave: Gestión, Talento Humano, Productividad**

## **ABSTRACT AND KEYWORDS**

Concessionary Nor Autos S.A.C., it is in Chiclayo's city and takes charge of the sale and maintenance of the vehicles TOYOTA, the best of the self-propelled market.

The present investigation work "Offer of Management of The Human Talent in Concessionary Nor Autos S.A.C. to improve the productivity of the company " arises with the need to improve the productivity in the company since it does not go to the same pace of the company Toyota. The concessionary must follow the limits of this one.

The dissatisfaction in the workers has caused delays in the processes, bad attention to the client, lack of labor motivation, provoking dissatisfaction in the clients of the company. It has problems of productivity for lack of a management of the Human Talent that regulates the processes and generates a good labor climate for the improvement of the company.

To obtain the information regarding the Human Talent of the company visits were done, a survey was applied it brings over of the labor climate, information of the productivity took and the way of work was observed.

There were studied the labor climate of the company and his indicators of productivity, then there was realized the management of the human talent in the company and finally the analysis did to itself Cost - Benefit of the offer of improvement. The offers that were done were a plan of motivation with trainings, an improvement of processes, a MOF and a description of procedures of the Human Talent. And with the improvements, workers in the Administration area were increased by 15% in a trial period.

**Keywords: Management, Human Talent and Productivity**

## I. INTRODUCCIÓN

Según el Banco Central de Reserva del Perú “BCRP” en los últimos años el PBI (Producto bruto interno) en el Perú ha crecido en un 26,43% entre el tercer trimestre del año 2014 al cuarto trimestre del 2017, por lo cual, ha aumentado el número de empresas en el país. Las organizaciones son cada día más competitivas, estas buscan mejorar sus ventas y, asimismo, ser los mejores en sus rubros respectivos. Para ello, las empresas deben adquirir ventajas competitivas sobre la competencia, haciendo cosas que aporten “valor” a la empresa, con el fin de obtener la fidelización de sus clientes.

El sector automotriz inició en la década de los años 20 y ha crecido con las innovaciones y tecnologías que han ido apareciendo. En el mundo según proyecciones realizadas se estima que se expandirá a una tasa anual promedio del 7% en el período 2012-2020 (Sica 2014). Este sector es muy importante para el crecimiento económico de muchos países desarrollados ya que cada vez existe una mayor demanda por necesidad de transporte.

En el mundo, la marca que se ha posicionado en primer lugar y por tercer año consecutivo es Toyota, vendiendo en el año 2014 un total de 10,23 millones de vehículos en todo el mundo, superando a Volkswagen que vendió 10,14 millones. Toyota Motor Corporation es un fabricante de automóviles japonés, una de las "tres grandes" empresas automovilísticas japonesas.

En el departamento de Lambayeque existe la concesionaria Nor Autos, la cual ofrece los vehículos de la marca Toyota y diversos servicios de dicho sector. En la actualidad la empresa evidencia problemas de improductividad a causa de falta de motivación, insatisfacción laboral y mal clima laboral. La empresa cuenta con niveles de satisfacción laboral bajo el promedio en Latinoamérica y más aún a comparación de la empresa Toyota del Perú.

Ante esta problemática surge la interrogante ¿La mejora de los procesos de gestión del talento humano mejorará la productividad en la concesionaria Nor Autos S.A.C.? Para la verificación de esta hipótesis se plantearon las mejoras de los procesos del talento humano para una mejor satisfacción laboral lo que conlleva a una mejora en la productividad de la empresa, para lo cual se tuvo que estudiar el clima laboral de la empresa y sus indicadores de productividad, luego se realizaron las mejoras de los procesos en la empresa y finalmente se hizo el análisis Costo- Beneficio.

Esta investigación es muy importante porque la mejora de los procesos de gestión del talento humano en la concesionaria Nor Autos mejorará el clima laboral para responder a las nuevas necesidades empresariales estratégicas creadas por la globalización y así orientarse hacia el cliente que le otorga una bonificación sobre la calidad, ya que en la concesionaria se pudo evaluar los problemas y son en mayoría en el área de recursos humanos. Esta gestión tiene una relación directa con la satisfacción tanto de clientes internos como externos lo que genera un mayor rendimiento en la empresa y, por lo tanto, mayores utilidades para la misma.

Para la empresa es necesario porque al ser concesionaria de Toyota tiene que seguir sus lineamientos que lo han llevado a ser una de las empresas más importantes del mundo, para mantener el prestigio de la marca.

## **II. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA**

### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

- Zenteno-Hidalgo y Durán Silva (2016) en su investigación denominada “*HIGH PERFORMANCE FACTORS AND PRACTICES AFFECTING WORK CLIMATE: A CASE ANALYSIS*”

This work examines the concepts and constructs involved in measuring work climate, linked to high-performance HR practices. Likewise, the relationship of work climate on the performance of a natural resources company in Chile is studied. This research used the responses of 84 workers to a survey on work climate applied to evaluate a proposed model. In addition, the importance of climate factors in predicting outcome variables such as satisfaction, motivation and performance was analyzed. For this, statistical factor analysis and logistic regression techniques were used. Organizational environment factors identified in this sample are: Compensation and justice; self-managed teams, teamwork and leadership; quality and effectiveness; communication; environmental sustainability; reducing fear and increasing confidence; work safety and performance support. Results show that the first are the most important and influential: compensation and justice; self-managed teams, teamwork and leadership; quality and effectiveness.

El presente trabajo revisa los conceptos y constructos implicados en la medición de clima laboral, los que se vinculan con prácticas de recursos humanos de alto desempeño (PAR). A la vez se investiga la relación del clima laboral en el desempeño de una empresa de recursos naturales en Chile. El estudio usa respuestas de 84 trabajadores a una encuesta de clima para evaluar un modelo propuesto. Además, se investigó la importancia de los factores de clima en la predicción de variables de resultado, tales como satisfacción, desempeño y motivación. Para esto se utilizaron las técnicas estadísticas de análisis factorial y regresión logística. Los factores de clima organizacional identificados en esta muestra son: remuneración y justicia; equipos auto-gestionados, trabajo en equipo y liderazgo; calidad y efectividad; comunicación; sustentabilidad ambiental; reducción del miedo e incremento de la confianza; seguridad laboral, y apoyo para el desempeño. Los factores más relevantes e influyentes son los primeros: remuneración y justicia; equipos auto-gestionados, trabajo en equipo y liderazgo, y calidad y efectividad.

- (Segredo Perez 2014) en su investigación denominada “The university management and the organizational climate”

This article assessed the importance of the organizational climate in the university management in the field of medical education by making reflections on different ways of determining this climate and improving it. Emphasis was made on the public health studies and the exploration of such organizational climate through five basic dimensions: motivation, leadership, reciprocity, involvement and communication. The assessment of the organizational climate as a valuable diagnostic tool for change management was underlined to reach higher efficiency in the institutions.

- (Lara Carballo , y otros 2014), en su investigación denominada “Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal–mecánica”

Hoy en día el éxito de las organizaciones se encuentra íntimamente ligado al buen desempeño logrado por su recurso humano, de aquí que resulta de vital importancia evaluar la actuación del mismo. Una metodología justa y eficaz es la “Evaluación de 360 grados”, la cual permite que la actuación de los trabajadores sea considerada por todo su entorno y que los evaluadores seleccionados califiquen con base a factores de comportamientos observables. La presente investigación tuvo como propósito aplicar la evaluación de 360 grados a los trabajadores de una empresa metal-mecánica para conocer su desempeño a través de competencias generales y específicas, brindándole tanto a la organización como a los colaboradores de la misma, la información necesaria para una correcta toma de decisiones. Lo que obtuvo una mejoría del 13,75% en las competencias trabajadas y un aumento de productividad del 43%.

- (Díaz Cabrera, y otros 2014) en su investigación denominada “Factores Relevantes Para Aumentar La Precisión, La Viabilidad Y El Éxito De Los Sistemas De Evaluación Del Desempeño Laboral”

La situación de crisis económica en nuestro país ha provocado, por una parte, un incremento del interés de las organizaciones en la evaluación del desempeño laboral. Por otra parte, está produciendo una mayor resistencia a la evaluación por parte de los evaluados, que miran con desconfianza y preocupación su evaluación en momentos de dificultades económicas. Por ello, en situaciones económicas como la actual, es muy importante desarrollar escalas de evaluación que permitan lograr la efectividad, la credibilidad y el éxito de estos sistemas. El objetivo general de este trabajo es aportar resultados dirigidos a que los sistemas de evaluación sean valorados positivamente tanto por la organización como por los participantes. Para ello es necesario que: (a) las escalas de respuesta usadas ofrezcan datos precisos y fiables; y (b) los procedimientos aplicados para la evaluación sean percibidos como justos y fiables por los participantes.

- (Martínez Martínez, García Garnica y Santos Navarro 2014) en su investigación denominada “Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz

El objetivo central de este artículo es describir y analizar la estructura, funcionamiento y formas de capacitación que han recibido los equipos de trabajo en General Motors Complejo Silao,

Guanajuato, como una nueva forma de organización de tipo flexible. El artículo sintetiza, en primera instancia, algunos planteamientos teóricos acerca de la concepción de los equipos de trabajo y su funcionamiento; se describe la relevancia creciente que en la última década ha obtenido el clúster automotriz en Guanajuato. De igual forma se exponen las características del corporativo GM y las plantas ubicadas en México. Asimismo, aborda el funcionamiento y las formas de aprendizaje que adoptan los equipos de trabajo en dicha ensambladora.

## **2.2.FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### CARACTERÍSTICAS DE UNA MEDIANA EMPRESA

Instituciones dedicadas al comercio, a la industria, a las finanzas y a prestar distintos servicios al público y cuyos recursos están organizados de manera ordenada para lograr su objetivo

- En el Perú se compone por un rango de 51-250 personas
- Tienen oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos
- Posee un nivel de complejidad en su coordinación y control, incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión
- Alcanzan ventas anuales superiores a 1 700 UIT hasta 2 300 UIT

### INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La industria automotriz es un conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing, y ventas de automóviles. Es uno de los sectores económicos más importantes en el mundo por ingresos

El sector automotriz inició en la década de los años 20 y ha crecido con las innovaciones y tecnologías que han ido apareciendo. En el mundo según proyecciones realizadas se estima que se expandirá a una tasa anual promedio del 7% en el período 2012-2020 (Sica 2014). Este sector es muy importante para el crecimiento económico de muchos países desarrollados ya que cada vez existe una mayor demanda por necesidad de transporte

Tabla Nro. 1: Venta de vehículos ligeros en América Latina

| Pais        | CY 2015        | CY 2016        | P'16        | CY 2017        | P'17         | CY 2018        | P'18        | CY 2017        |             |
|-------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|             |                |                |             |                |              |                |             | Dic16          | MOE '17     |
| Argentina   | 632,063        | 676,375        | 7.0%        | 859,548        | 27.1%        | 850,923        | -1.0%       | 710,291        | 21.0%       |
| Brazil      | 2,480,502      | 1,988,099      | -19.9%      | 2,181,580      | 9.7%         | 2,455,054      | 12.5%       | 1,969,610      | 10.8%       |
| Chile       | 283,497        | 304,626        | 7.5%        | 350,912        | 15.2%        | 365,930        | 4.3%        | 314,877        | 11.4%       |
| Colombia    | 267,821        | 243,469        | -9.1%       | 239,366        | -1.7%        | 250,011        | 4.4%        | 247,472        | -3.3%       |
| Ecuador     | 72,117         | 68,969         | -4.4%       | 100,969        | 46.4%        | 96,955         | -4.0%       | 54,497         | 85.3%       |
| Mexico      | 1,351,812      | 1,601,208      | 18.4%       | 1,550,959      | -3.1%        | 1,575,090      | 1.6%        | 1,695,393      | -8.5%       |
| <b>Peru</b> | <b>147,560</b> | <b>154,335</b> | <b>4.6%</b> | <b>171,350</b> | <b>11.0%</b> | <b>183,824</b> | <b>7.3%</b> | <b>162,531</b> | <b>5.4%</b> |

Fuente: (Encuentro Automotor AAP 2017)

## PROCESO DE PRODUCCIÓN

Conjunto de procedimientos destinados a crear un producto o servicio. Producción es la cantidad de productos realizados en un determinado tiempo.

Es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos de “entrada” denominados factores, en ciertos elementos de “salida, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer las necesidades” (Cartier 2015)

## PRODUCTIVIDAD

“Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados. (Rodríguez Combeller Carlos 2013)

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia

## DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO

Es la representación gráfica de los puntos en los que se introducen materiales en el proceso y del orden de las inspecciones y de todas las operaciones, excepto las incluidas en la manipulación de los materiales; además, puede comprender cualquier otra información que se considere necesaria para el análisis, por ejemplo, el tiempo requerido, la situación de cada paso o si los ciclos de fabricación son los adecuados. (de Cervantes 2015)

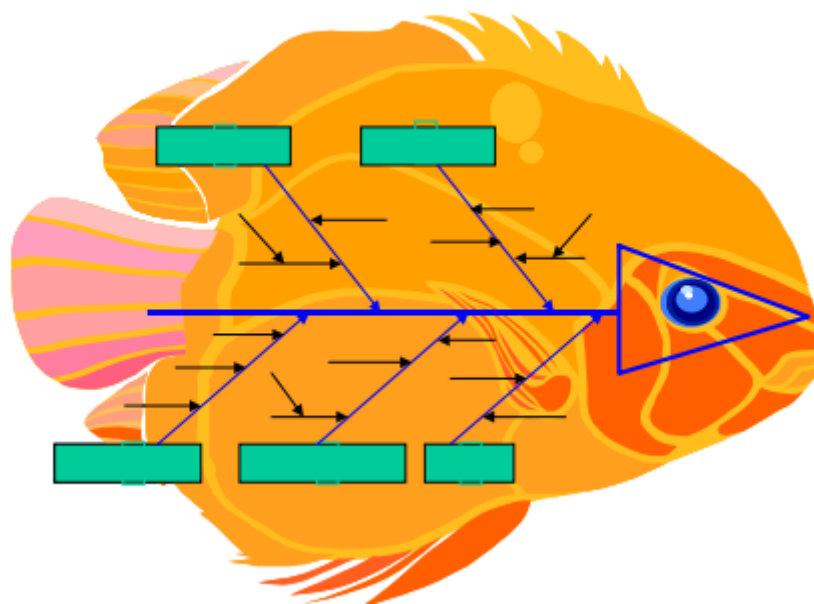
El Diagrama de Operaciones del Proceso ayuda a tomar decisiones en cuanto a las unidades que deban comprarse, y las que deben producirse en la propia empresa además nos sirve para un plan de distribución ya que muestra en forma clara las operaciones que deben ejecutarse con su secuencia y la maquinaria a utilizar.

## DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que nos permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema.

Suele aplicarse a la investigación de las causas de un problema, mediante la incorporación de opiniones de un grupo de personas directa o indirectamente relacionadas con el mismo. Por ello, está considerada como una de las 7 herramientas básicas de la calidad, siendo una de las más utilizadas, sencillas y que ofrecen mejores resultados. (Escuela técnica superior de Ingenieros Industriales 2015)

**El diagrama causa-efecto o de “espina de pescado”**



Fuente: (Escuela técnica superior de Ingenieros Industriales 2015)

## GESTIÓN

Gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente. Gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones. Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto. (Huergo 2017)

La gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución.

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independiente de las personas como seres sociales” (Cuesta Santos 2014)

### **PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

- Reclutamiento de personal: es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.
- Contratación de personal: se formaliza con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.  
Lo anterior, se hará mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros
- Inducción: implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.  
La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa.
- Capacitación del personal: Se proporciona el conocimiento y se desarrollan habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto.  
La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización
- Gestión del desempeño: Permite alinear la estrategia empresarial con los objetivos de las personas y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización mediante evaluaciones del desempeño del trabajador.  
Uno de los problemas que suceden en las empresas es el mal desempeño laboral que los empleados realizan debido a la falta de desarrollo e implementación de herramientas que colaboren con la motivación y la retención de sus colaboradores

calificados. Dicha implementación de herramientas es responsabilidad de los encargados del área del Talento Humano. La aplicación de un manual de bienvenida y de procesos en el área del talento humano da secuela a la motivación laboral. (The IBFR 2014)

- Desvinculación del personal: Proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización

### SATISFACCIÓN LABORAL

El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas” (Pérez Cuecos 2017)

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN**

- COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con el público de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sus actividades. (Capriotti 2016)

. (Aguilera y Orjuela 2015) En América Latina con un promedio de 32 empresas encuestadas por país desde México hasta Argentina y Chile, la encuesta estableció que entre un 80 - 100% de los problemas de gestión en las empresas latinoamericanas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes. Uno de los problemas que más aquejan a las empresas Latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, allí se puede ver una marcada preocupación en países como Perú, Panamá y El Salvador, donde el 32% de las empresas encuestadas.

- MOTIVACIÓN

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. La motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización y guarda relación con la productividad y la satisfacción de cada persona. (Ramírez, Abreu y Badii 2014)

- LIDERAZGO

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que

preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

- **FORMACIÓN**

Proceso de transmisión y adquisición del conjunto de conocimientos, habilidades, procedimientos y estrategias que se necesitan para analizar, comprender y dar solución a los problemas de la práctica social y que están encaminados al "saber", al "saber hacer" y al "como hacerlo", orientado por el sistema de valores adquirido tanto en las clases como en la experiencia cotidiana.

- **CARRERA PROFESIONAL**

Constituye el reconocimiento individual y de carácter económico-administrativo de la permanencia y continuidad en la actividad asistencial del personal sanitario, así como la valoración de los méritos adquiridos a través del perfeccionamiento y actualización profesional, los resultados obtenidos y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos

- **CONDICIONES DE TRABAJO**

Las condiciones de trabajo son la suma de bienes y servicios que el empleador entrega al trabajador para el cabal desempeño de sus labores

- **COLABORACIÓN**

El grado de colaboración y apoyo dentro del equipo y entre equipos, método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar tareas conjuntas. La colaboración se refiere a que cada miembro del equipo aporte a este sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

La capacidad para trabajar en equipo es una de las competencias clave que se necesitan desarrollar ante el nuevo enfoque de las empresas impulsados en la fuerza del mercado. Las competencias clave tienen la ventaja de facilitar la adaptación del trabajador ante los rápidos cambios del conocimiento y habilidades específicas.

Por otro lado, aparece el concepto de competencia colectiva y se presenta con una importancia creciente aún mayor que la competencia individual. La estrategia de desarrollo del talento humano está considerando el involucrar el grupo en el desarrollo de una “inteligencia colectiva” para la organización. Ella se manifiesta en la capacidad del grupo para definir y resolver sus problemas en forma colectiva, esto implica que se desarrollen contactos e interrelaciones de nivel grupal. La competencia como acción colectiva es definida como un proceso generador de un producto: el desempeño. (Vargas Zúñiga 2016)

## CLIMA LABORAL

“Es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas de lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza” (Fericó Gan Bustios, Jaumen Trigine y Prats 2016)

(Rubio Navarro 2014) Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Los factores que influyen en el clima laboral son:

- La independencia: Mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- Condiciones físicas: Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etc. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- Liderazgo: Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- Relaciones: Se evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes
- Implicación: Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. No hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- Organización: Si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo
- Reconocimiento: Si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- Remuneraciones: El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados

- Igualdad: Valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

Otros factores: La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc.

### TEORÍA BIOFACTORIAL

Según la Teoría biofactorial de Herzberg los factores que dan lugar a la satisfacción laboral son: Motivación, la cohesión, el liderazgo, las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de la organización. (Ramírez, Abreu y Badii 2014)

- Motivación: Referida al éxito, reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- Cohesión: La unión que existe en los equipos de trabajo en el ámbito laboral, colaboración entre ellos
- Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas
- Las condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales: Comunicación
- Políticas de la organización

### ESCALA DE LIKERT

“Es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general, cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. (Malhotra Naresh K 2015)

La escala de Likert es una de las herramientas más utilizadas por los investigadores cuando desean evaluar las opiniones y actitudes de una persona. Esta escala se utiliza principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona determinando el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados. (Brunet 2013)

### SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La seguridad y salud en el trabajo es la actividad orientada a crear las condiciones para que el trabajador pueda desarrollar su labor eficientemente y sin riesgos, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud o integridad, el patrimonio de la entidad y el ambiente. (Día Ruiz 2014)

## FILOSOFIA LEAN

El término “Lean” fue acuñado en occidente en los años 80, pero para describir el Sistema de Producción de Toyota establecido mucho tiempo atrás, en los 50.

El concepto de LEAN (esbelto), y todas sus variantes: Lean Thinking, Lean manufacturing, Lean Management, Ergo Lean, etc., va más allá de una metodología o de un conjunto de herramientas que se apliquen de forma aislada. Se trata más bien de una filosofía o forma de pensar para la mejora continua.

Según el Lean Enterprise Institute la idea central de este modelo es crear máximo valor posible, desde el punto de vista del cliente, con el menor consumo posible de recursos, usando el conocimiento y habilidades de la gente que realiza el trabajo. (Moyano Fuentes y Martinez 2015)

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. ESTUDIO DE CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA E INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD**

##### **3.1.1. LA EMPRESA**

La empresa “Nor Autos S.A.C” inició operaciones desde 1998. Es representante de los vehículos TOYOTA, marca reconocida mundialmente por su buena calidad, seguridad y fortaleza; así como también por ser económicos al ahorrar en el consumo de combustible al rendir mayor kilometraje por galón. La concesionaria cuenta con diversos estándares como las 5’s (Selección, orden, limpieza, estandarización y autodisciplina) y TSM (Servicio de Mercadeo Toyota) Kodawari que debe seguir según los procesos de la empresa fabricante de automóviles Toyota.

Como representantes deben cumplir los objetivos de Toyota como buscar la armonía entre las personas, la sociedad, el trabajo y el desempeño de las actividades. También el desarrollo sostenido de la sociedad a través de la provisión de innovaciones en la fabricación de vehículos de alta calidad en el trayecto de los tiempos.

En Perú se cuenta con 54 concesionarios aproximadamente. Según las estimaciones hay un gran potencial en este sector, con mayor precisión en nuestro departamento de Lambayeque existe la concesionaria NOR AUTOS la cual ofrece los vehículos de la marca Toyota y diversos servicios de dicho sector.

##### ✓ Misión

Somos una empresa mercantilista en el negocio automotriz, garantizamos la calidad del servicio, logrando satisfacer con excelencia las necesidades de nuestros clientes, procurando brindar soluciones oportunas y confiables ante cualquier problema. De esta

manera contribuimos con nuestra sociedad y con el desarrollo profesional de cada uno de nuestros colaboradores.

✓ Visión

Ser la empresa líder a nivel regional en la comercialización de nuestros productos y servicios y en la satisfacción de nuestros distinguidos clientes.

Representantes legales de Nor Autos S.A.C

Gerente General: Odiaga Gazzo Fernando José

Apoderado: Zevallos Leguía Luis Carlos

Presidente Directorio: Zevallos Cuneo Julio Gerardo

✓ Talento Humano de la empresa

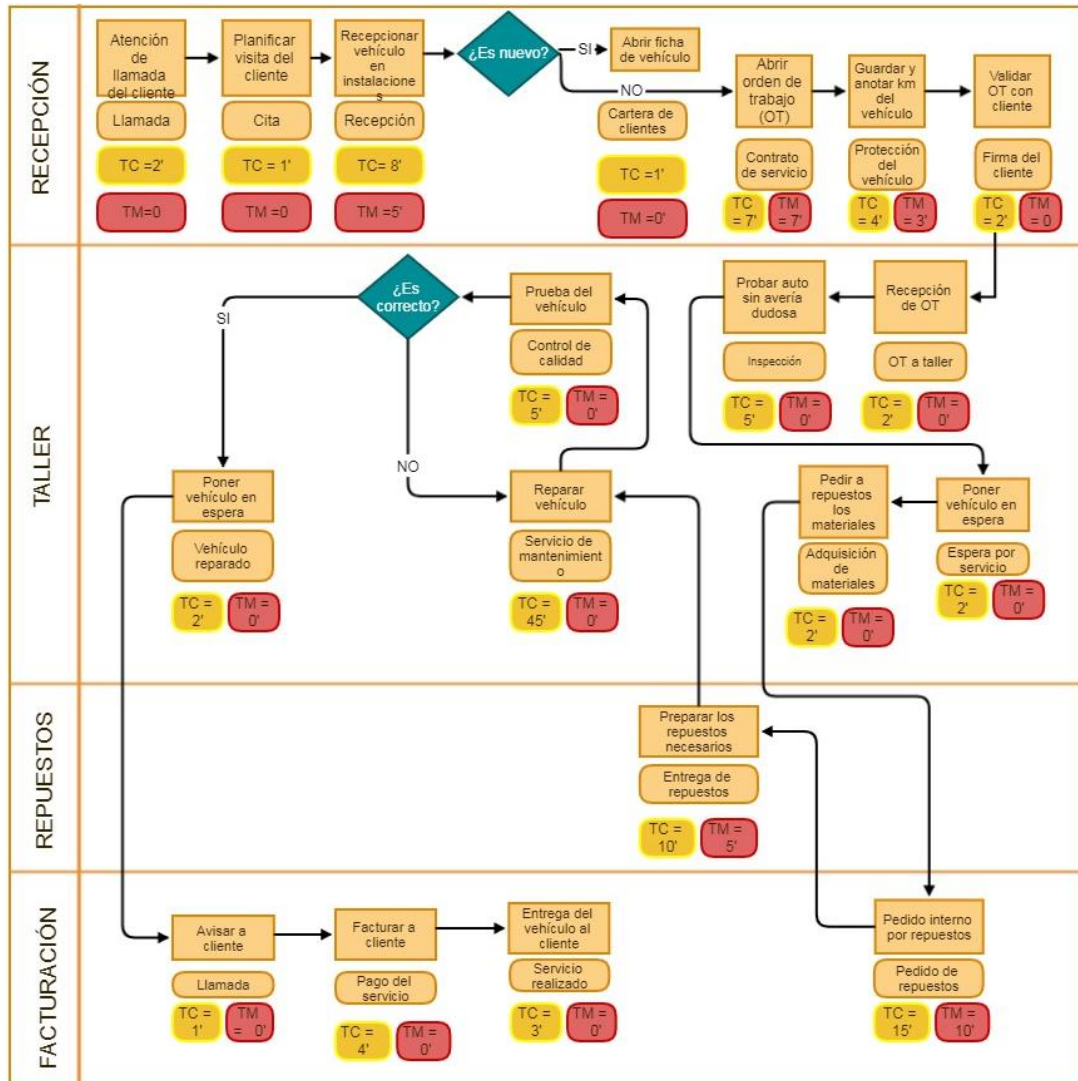
Actualmente la empresa Nor Autos S.A.C cuenta con 88 trabajadores en planilla y alrededor de 20 trabajadores como técnicos y practicantes. Según el número de trabajadores se puede clasificar como una mediana empresa. Nor Autos cuenta con una representante del talento humano, sin embargo, esta área al igual que en la mayoría de Mypes no está bien estructurada. Como se observa en el Anexo Nro. 1 tampoco se encuentra en el organigrama organizacional y no existe un área física delimitada en el establecimiento para el talento humano.

### **3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN**

El área de servicios se encarga de realizar mantenimiento ya sea preventivo o correctivo después de la observación de un asesor a los automóviles Toyota, teniendo por mes alrededor de 1000 autos reparados. Los procesos del área de servicios se pueden observar en la Figura Nro. 1.

El proceso de mantenimiento se desarrolla en 4 áreas principales: primero va a recepción donde se organizan las citas, luego llega al taller las órdenes de trabajo, se piden los repuestos después de facturarlos y se pasa a la debida reparación del vehículo siendo esta correcta hay una posterior facturación hasta la entrega de dicho auto al cliente. Como representantes deben cumplir los objetivos de Toyota como buscar la armonía entre las personas, la sociedad, el trabajo y el desempeño de las actividades. También el desarrollo sostenido de la sociedad a través de la provisión de innovaciones en la fabricación de vehículos de alta calidad en el trayecto de los tiempos.

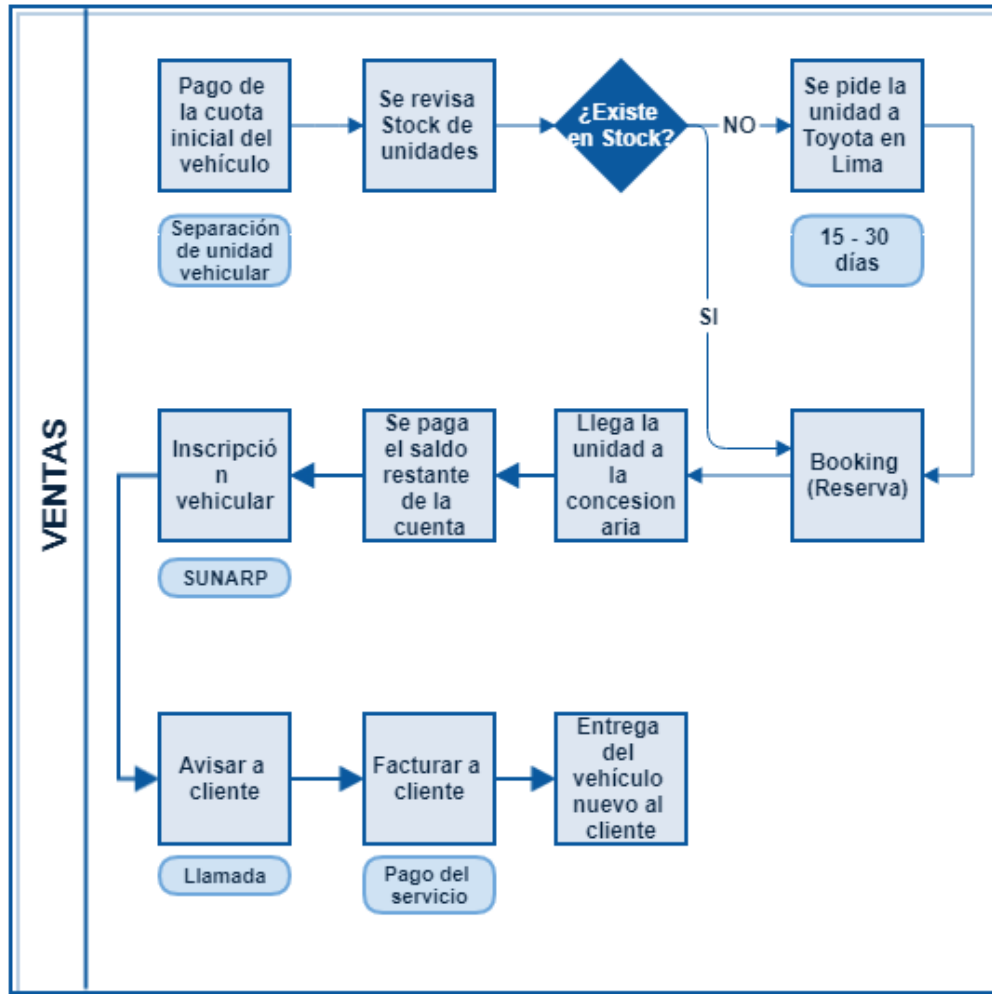
Figura Nro. 1: Diagrama de flujo de procesos en el área de servicios



Fuente: Datos de la Nor Autos S.A.C  
Elaboración Propia

El proceso de ventas como se observa en la Figura Nro. 1 se desarrolla en las áreas de ventas, facturación y contabilidad. Primero se realiza el pago de la inicial del automóvil para separar la unidad, se revisa el stock de unidades para verificar la existencia del automóvil en la concesionaria y en caso no se hace el pedido a la central de Toyota en Lima que demora entre 15 -30 días. Luego se hace la reserva de la unidad (Booking), llega la unidad, se paga el saldo restante, contabilidad se encarga de realizar la inscripción vehicular en la SUNARP, se avisa al cliente la llegada de la unidad e inscripción, se realiza la facturación y se entrega el vehículo.

Figura Nro. 2: Diagrama de flujo del proceso de ventas



Elaboración Propia

El área de contabilidad de la empresa se encarga de los siguientes procesos:

- Pago de impuestos anuales a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)
- Verificación de cobranza de créditos vehiculares
- Registro de compras y ventas vehiculares (SUNAT)
- Realización de Estados Financieros para el banco
- Informes a gerencia sobre los movimientos económicos

### 3.1.3. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LA EMPRESA

Toyota Perú tiene como misión: “Ofrecer una inmejorable experiencia de compra y servicio superando las expectativas de los clientes a través de los mejores Recursos Humanos de la industria.”. Esto debe garantizar que su selección de personal es óptima, sin embargo, en la concesionaria Nor Autos S.A.C. no se encuentran definidos sus procesos de Gestión del Talento Humano. Como filosofía: “Orientada a la mejora continua y una preocupación constante por brindar valor agregado a cada uno de nuestros clientes tanto internos como externos”.

En el modelo Toyota las personas son las que dan luz al sistema, trabajando, comunicándose, resolviendo los problemas y creciendo juntos. El modelo Toyota anima, da apoyo, estimula y solicita la implicación del empleado. Toyota cuenta con valores básicos y estos son cinco y fueron establecidos en 1935 por Sakichi Toyota. Estos constituyen una hoja de ruta para la aplicación de los valores de la empresa por todos los miembros del equipo:

Figura Nro. 3: Valores Básicos de Toyota Perú



Fuente: Toyota Perú

En Toyota aplican todas las teorías de la motivación, aunque bajo la visión de su cultura. Las 5 teorías principales acerca la motivación de las personas en Toyota son:

Tabla Nro. 2: Teorías acerca de la motivación de las personas en Toyota

| TIPO    | TEORIA   | CONCEPTO   | ENFOQUE DE TOYOTA  |
|---------|--|--|--|
| INTERNA | Jerarquía de las necesidades de Maslow             | Satisfacer las necesidades de nivel interior y subir a los empleados por la jerarquía hasta su autorrealización                      | La seguridad del trabajo, un buen sueldo y unas condiciones de trabajo seguras satisfacen las necesidades de nivel inferior. La cultura de la mejora continua hasta la autorrealización  |
|         | Teoría del enriquecimiento del trabajo de Herzberg | Eliminar los elementos de insatisfacción (factores higiénicos) y diseñar el trabajo para crear satisfactores positivos (motivadores) | Las 5'S, los programas de ergonomía, de gestión visual y las políticas de recursos humanos tratan los factores higiénicos. La mejora continua, la rotación de puestos de trabajo y en su retroalimentación incorporada apoyan los factores motivadores |
| EXTERNA | Dirección científica de Taylor                     | Seleccionar científicamente, diseñar trabajos estandarizados, formar y premiar con dinero el rendimiento relativo a un standard      | Se siguen todos los principios científicos, pero de forma grupal en lugar de individual y basados en la implicación del empleado   |
|         | Modificación del comportamiento                    | Refuerce el comportamiento en el sitio cuando se produzca de modo natural  | El flujo continuo y el andom crean plazos de entrega cortos para una rápida retroalimentación. Hay líderes constantemente en producción proporcionando refuerzo  |
|         | Fijación de metas                                  | Fijar metas específicas, medibles, posibles y exigentes y medir el progreso  | Fija metas que cumplan estos criterios mediante el Hashin Kanri (despliegue de políticas). Medidas continuamente relativas a los objetivos.  |

Fuente: Toyota Motor Corporation

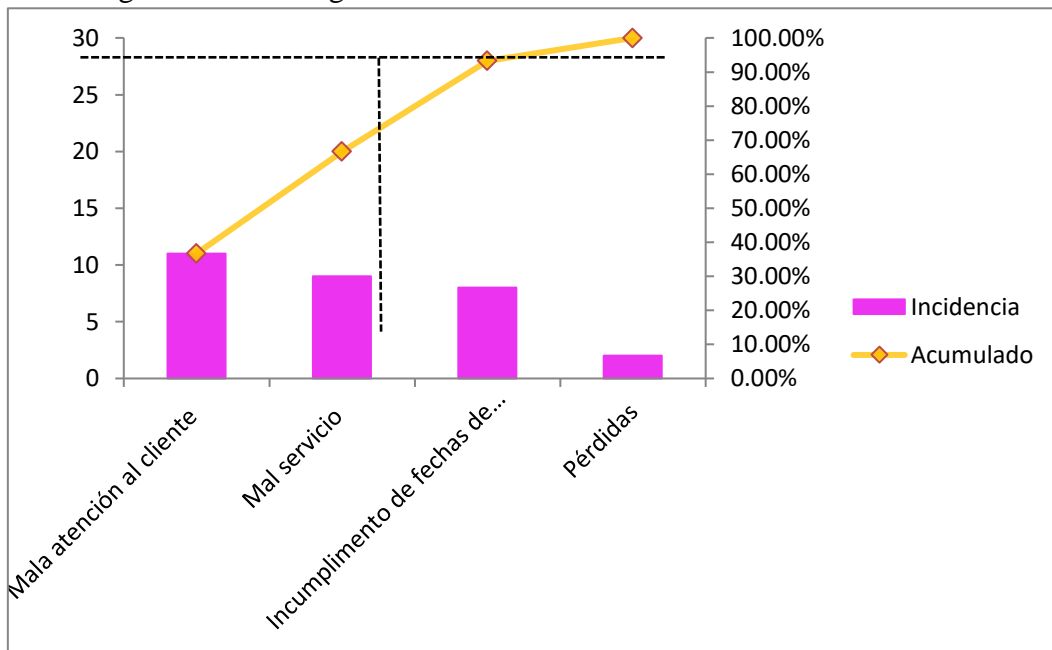
Para la investigación se revisó el libro de reclamos del presente año para evaluar los problemas en la organización, estos reclamos se pueden observar en el Anexo Nro. 2. Se agrupó según los motivos para la cuantificación de los reclamos. Como resumen de los 30 reclamos archivados en este año se tiene:

Tabla Nro. 3: Motivos de reclamaciones en la concesionaria Nor Autos -2016

| MOTIVO                              | Incidencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Mala atención al cliente            | 11         | 36,66%     |
| Mal servicio                        | 9          | 30%        |
| Incumplimiento de fechas de entrega | 8          | 26,67%     |
| Pérdidas                            | 2          | 6,67%      |

Fuente: Nor Autos S.A

Figura Nro. 4: Diagrama de Pareto sobre las causas de reclamaciones



Se hizo uso de una herramienta que permite localizar el problema principal y las causas más importantes. En el diagrama de Pareto se observa que los principales problemas que se deben solucionar son la mala atención al cliente y el mal servicio de los automóviles, estos representan el 20% de las demás causas por lo que se recomienda priorizar su solución.

En los resultados del diagrama de Pareto se puede evidenciar que predomina la falta de satisfacción del cliente externo a causa del trabajador y ello es a causa de problemas por satisfacción laboral.

Por otro lado, para determinar la efectividad en el área del talento humano en la empresa se realizó visitas a la concesionaria Nor Autos con la finalidad de obtener información sobre los clientes internos y como resultado se observó que la planificación de actividades técnicas y administrativas de la empresa se realiza sin dar aviso a todos los trabajadores, existen cruces de horarios de actividades por falta de comunicación interna, incomodidades en los trabajadores por tener diferencias sociales, asimismo la alta dirección no accede a evaluar nuevas ideas para la empresa, personal sin las habilidades y conocimientos

necesarios para el puesto desarrollado, contratación de personal por criterios de parentesco y falta de definición clara de funciones de los puestos de trabajo.

Se describirá al talento humano de la concesionaria Nor Autos para el estudio del mismo. En la tabla Nro. 1 se muestra las principales características de los trabajadores: su nivel educativo y el tiempo de servicio en la empresa. Para la identificación de cada uno de los trabajadores se utilizó un código donde se colocó la primera letra del área al que pertenecen y la numeración.

Tabla Nro. 4: Descripción del Talento Humano de la concesionaria Nor Autos

| ÁREA: GERENCIA     |         |                      |                           |                    |
|--------------------|---------|----------------------|---------------------------|--------------------|
| CÓDIGO             | EDAD    | GRADO DE INSTRUCCIÓN | PUESTO DE TRABAJO         | TIEMPO DE SERVICIO |
| G1                 | 74 años | Estudios Superiores  | Sub Gerente               | 14 años y 10 meses |
| G2                 | 50 años | Estudios Superiores  | Asistente de Gerencia     | 3 meses y 6 meses  |
| ÁREA: CONTABILIDAD |         |                      |                           |                    |
| C1                 | 49 años | Estudios Superiores  | Asistente de Cobranza     | 18 años y 9 meses  |
| C2                 | 54 años | Estudios Superiores  | Asistente de Contabilidad | 11 años y 10 meses |
| C3                 | 48 años | Estudios Superiores  | Auxiliar de Oficina       | 15 años y 2 meses  |
| C4                 | 66 años | Estudios Superiores  | Contador                  | 13 años            |
| C5                 | 36 años | Estudios Superiores  | Asistente de Contabilidad | 8 años y 8 meses   |
| C6                 | 37 años | Estudios Superiores  | Contador                  | 9 años y 3 meses   |
| C7                 | 36 años | Estudios Superiores  | Asistente de Contabilidad | 8 años y 9 meses   |
| C8                 | 28 años | Estudios Superiores  | Auxiliar de Oficina       | 7 años             |
| C9                 | 22 años | Estudios Superiores  | Asistente de Contabilidad | 3 años y 9 meses   |
| C10                | 82 años | Estudios Superiores  | Auxiliar de Oficina       | 6 años             |
| C11                | 25 años | Estudios Superiores  | Auxiliar de Oficina       | 5 años y 5 meses   |
| C12                | 29 años | Estudios Superiores  | Asistente de Oficina      | 4 años y 8 meses   |
| C13                | 32 años | Estudios Superiores  | Asistente de Oficina      | 1 año y 9 meses    |
| C14                | 50 años | Estudios Superiores  | Auxiliar de Oficina       | 12 años            |
| ÁREA: VENTAS       |         |                      |                           |                    |
| V1                 | 39 años | Estudios Superiores  | Adm. Ventas               | 13 años            |
| V2                 | 48 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 12 años y 5 meses  |
| V3                 | 51 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 13 años y 2 meses  |
| V4                 | 55 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 10 años y 1 mes    |
| V5                 | 53 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 7 años y 5 meses   |
| V6                 | 55 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 6 años y 11 meses  |
| V7                 | 38 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 6 años y 10 meses  |
| V8                 | 41 años | Estudios Superiores  | Auxiliar de Ventas        | 6 años y 10 meses  |
| V9                 | 55 años | Estudios Superiores  | Jefe de Ventas            | 6 años             |
| V10                | 31 años | Secundaria Completa  | Asesor PDS                | 6 años             |
| V11                | 50 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 5 años y 3 meses   |
| V12                | 32 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 4 años y 9 meses   |
| V13                | 52 años | Secundaria Completa  | Asesor PDS                | 4 años y 6 meses   |
| V14                | 37 años | Secundaria Completa  | Asesor PDS                | 3 años y 6 meses   |
| V15                | 23 años | Estudios Superiores  | Vendedor                  | 4 años y 6 meses   |

|                             |         |                     |                      |                   |
|-----------------------------|---------|---------------------|----------------------|-------------------|
| V16                         | 42 años | Estudios Superiores | Vendedor             | 2 años y 3 meses  |
| V17                         | 23 años | Estudios Superiores | Asesor PDS           | 4 años            |
| V18                         | 29 años | Estudios Superiores | Vendedor             | 2 años            |
| V19                         | 45 años | Estudios Superiores | Vendedor             | 1 año y 3 meses   |
| V20                         | 34 años | Estudios Superiores | Vendedor             | 1 año y 3 meses   |
| <b>ÁREA: REPUESTOS</b>      |         |                     |                      |                   |
| R1                          | 38 años | Estudios Superiores | Jefe de Repuestos    | 17 años y 2 meses |
| R2                          | 29 años | Estudios Técnicos   | Asistente de Almacén | 8 años            |
| R3                          | 64 años | Secundaria Completa | Almacenero           | 6 años            |
| <b>ÁREA: ADMINISTRACIÓN</b> |         |                     |                      |                   |
| A1                          | 54 años | Estudios Superiores | Administradora       | 9 años            |
| A2                          | 43 años | Estudios Superiores | Secretaria           | 10 años y 7 meses |
| A3                          | 54 años | Estudios Superiores | Recepcionista        | 9 años            |
| A4                          | 68 años | Secundaria Completa | Chofer               | 6 años            |
| A5                          | 50 años | Secundaria Completa | Chofer               | 5 años            |
| A6                          | 67 años | Secundaria Completa | Vigilante            | 13 años y 7 meses |
| A7                          | 27 años | Secundaria Completa | Auxiliar Limpieza    | 8 años y 9 meses  |
| A8                          | 29 años | Secundaria Completa | Lavador              | 8 años y 7 meses  |
| A9                          | 40 años | Secundaria Completa | Auxiliar Limpieza    | 5 años y 5 meses  |
| A10                         | 47 años | Secundaria Completa | Vigilante            | 6 años            |
| A11                         | 49 años | Secundaria Completa | Vigilante            | 6 años            |
| A12                         | 41 años | Secundaria Completa | Vigilante            | 6 años            |
| A13                         | 31 años | Secundaria Completa | Auxiliar Limpieza    | 6 años            |
| A14                         | 24 años | Secundaria Completa | Auxiliar Limpieza    | 5 años y 6 meses  |
| A15                         | 38 años | Secundaria Completa | Vigilante            | 3 años y 9 meses  |
| A16                         | 32 años | Secundaria Completa | Auxiliar Limpieza    | 2 años            |
| A17                         | 32 años | Secundaria Completa | Ayudante de Limpieza | 1 año y 9 meses   |
| <b>ÁREA: TALLER</b>         |         |                     |                      |                   |
| T1                          | 43 años | Estudios Superiores | Almacenero           | 17 años y 7 meses |
| T2                          | 47 años | Estudios Superiores | Facturador           | 13 años y 7 meses |
| T3                          | 44 años | Estudios Técnicos   | Mecánico             | 6 años            |
| T4                          | 68 años | Estudios Técnicos   | Jefe de Taller       | 6 años            |
| T5                          | 31 años | Estudios Superiores | Facturador           | 2 años y 11 meses |
| T6                          | 49 años | Estudios Técnicos   | Mecánico/ Toyota     | 2 años y 5 meses  |
| T7                          | 20 años | Estudios Superiores | Asistente de Oficina | 1 año             |
| T8                          | 79 años | Estudios Superiores | Asistente de Oficina | 9 meses           |
| T9                          | 69 años | Estudios Superiores | Asistente de Oficina | 9 meses           |
| T10                         | 28 años | Estudios Técnicos   | Pintor               | 11 años y 4 meses |
| T11                         | 39 años | Estudios Técnicos   | Ayudante Mecánico    | 12 años           |
| T12                         | 28 años | Estudios Técnicos   | Pintor               | 13 años y 2 meses |
| T13                         | 27 años | Estudios Técnicos   | Ayudante de Pintura  | 8 años y 9 meses  |
| T14                         | 37 años | Estudios Técnicos   | Mecánico Hino        | 6 años            |
| T15                         | 47 años | Estudios Superiores | Mecatrónico          | 6 años            |
| T16                         | 54 años | Estudios Superiores | Mecatrónico          | 6 años            |
| T17                         | 63 años | Estudios Técnicos   | Electricista         | 6 años            |

|     |         |                     |                      |                  |
|-----|---------|---------------------|----------------------|------------------|
| T18 | 30 años | Secundaria Completa | Lavador              | 6 años           |
| T19 | 28 años | Estudios Técnicos   | Enllante y Balanc.   | 6 años           |
| T20 | 50 años | Secundaria Completa | Lavador              | 5 años y 9 meses |
| T21 | 31 años | Estudios Técnicos   | Ayudante Mecánico    | 5 años y 6 meses |
| T22 | 29 años | Estudios Técnicos   | Pintor               | 5 años y 3 meses |
| T23 | 42 años | Estudios Técnicos   | Ayudante Electrónico | 5 años y 3 meses |
| T24 | 25 años | Estudios Técnicos   | Ayudante de Pintura  | 4 años y 3 meses |
| T25 | 27 años | Secundaria Completa | Lavador              | 4 años y 3 meses |
| T26 | 29 años | Estudios Técnicos   | Ayudante Mecánico    | 4 años y 8 meses |
| T27 | 31 años | Estudios Superiores | Mecatrónico          | 2 años y 8 meses |
| T28 | 22 años | Estudios Técnicos   | Ayudante Mecánico    | 2 años y 6 meses |
| T29 | 23 años | Estudios Técnicos   | Ayudante de Pintura  | 2 años           |
| T30 | 21 años | Estudios Técnicos   | Ayudante Mecánico    | 1 año y 9 meses  |
| T31 | 23 años | Estudios Técnicos   | Ayudante de Pintura  | 1 año            |
| T32 | 27 años | Estudios Técnicos   | Ayudante de Pintura  | 1 año y 3 meses  |

Fuente: Nor Autos

Para evaluar el clima laboral que se vive en la empresa se utilizó una encuesta (Ver formato de encuesta en Anexo Nro. 3) elaborada por el Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de micro y pequeña empresa como instrumento de recolección de información los días 20 y 21 de septiembre a las 9:30 a.m., debido a que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la empresa y este se diagnostica para evaluar fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, para realizar cambios y/o para prever los problemas que puedan surgir en la empresa.

Cuando se realizó la encuesta se tuvieron como incidencias: un reclamo vía telefónica acerca de la mala atención al cliente por parte del personal de repuestos, reclamo por mal servicio en una coloración de aros de aleación y sensores, una clienta reclamó el hecho que le aplazaran la entrega de un préstamo que ya estaba acordado días atrás y una entrega de la placa del auto que se pospuso sin aviso previo.

La encuesta ayuda para el primer objetivo de hacer el estudio del clima laboral de la empresa. Se eligió esta encuesta validada porque es de tipo descriptiva con respuestas cerradas, lo que permite su fácil cuantificación. Las preguntas pueden ser entendidas por todos los trabajadores porque son simples con un lenguaje sencillo y cuenta con bloques de preguntas. La encuesta fue aplicada de forma presencial/cara a cara para la obtención de mayor información a las respuestas cerradas de la misma y el mostrar los objetivos e información al trabajador en directo. Se decidió 44 trabajadores como tamaño de muestra a través de la fórmula estadística del Modelo de distribución normal ya que es el método más utilizado para muestreos:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión

Entonces,

$$n = \frac{88 * 1,65^2 * 0,5 * 0,5}{0,09^2 * (88 - 1) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5} = 44 \text{ encuestas}$$

Se tomaron dichos valores porque:

N= 88 trabajadores de la empresa

Z= 1.65

Tabla Nro. 5: Descripción del Talento Humano de la concesionaria Nor Autos

| Nivel de confianza | Valor equivalente |
|--------------------|-------------------|
| 75 %               | 1,15              |
| 80 %               | 1,28              |
| 85 %               | 1,44              |
| <b>90 %</b>        | <b>1,65</b>       |
| 97,5 %             | 2,24              |

P= La proporción esperada de preferencia es del 50% que equivale a 0,5

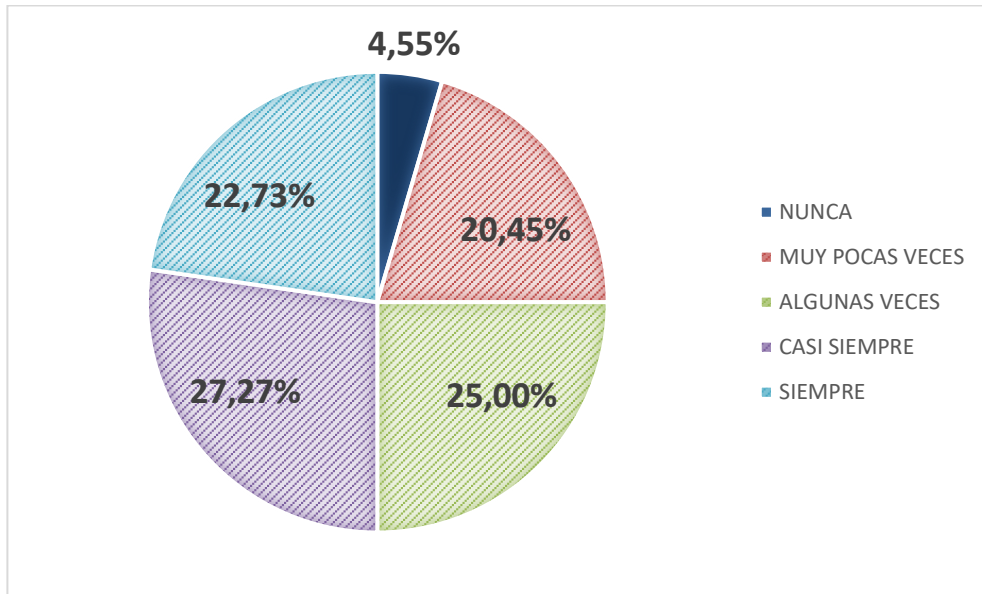
Q= (1-P)

(1- 0.5) = 0.5

D= Debe ser el valor entre el 5 - 10%

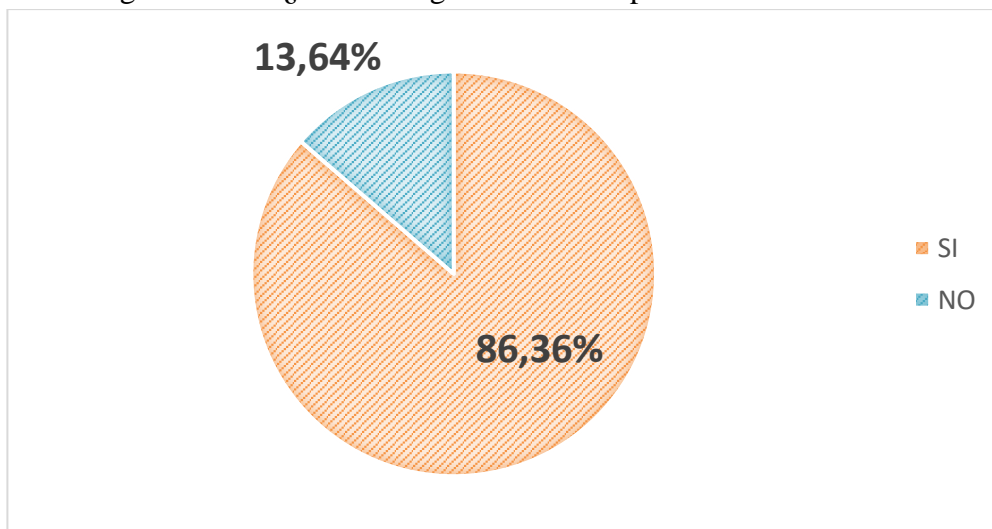
La encuesta cuenta con en 6 bloques: Colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, formación y liderazgo. Se obtuvo por resultados los siguientes:

Figura Nro. 5 : ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento?



El 43,18% de los encuestados han respondido que no cuentan con la colaboración de sus compañeros de departamento o esta colaboración se da solo algunas veces, lo que es un alto porcentaje negativo para la concesionaria. Las empresas están destinadas a implementar y promover el trabajo en equipo para lograr el éxito en la competitividad que cada día es más exigente en el mundo globalizado.

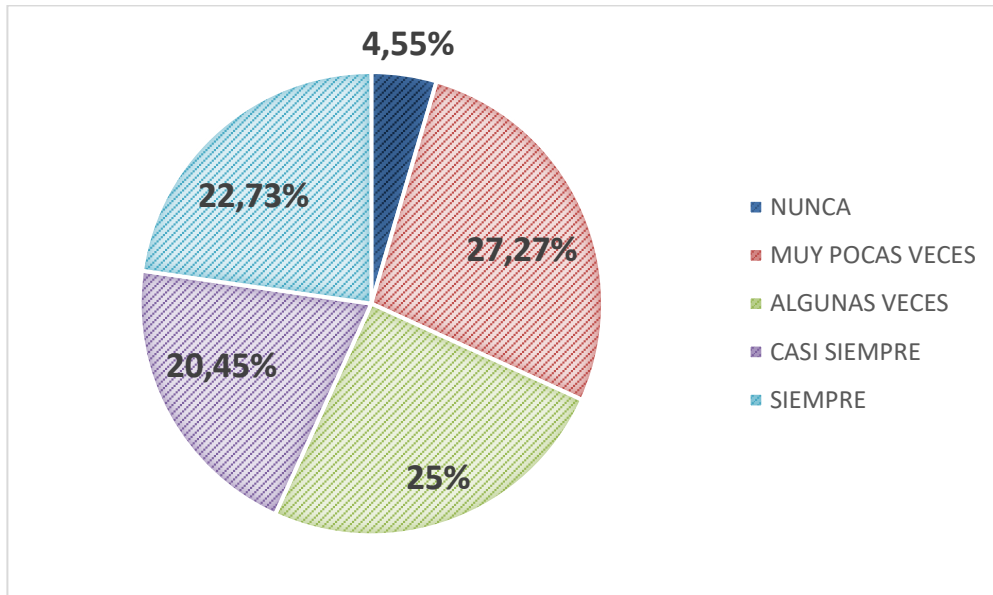
Figura Nro. 6: ¿Cuándo ingresé en la compañía me sentí bienvenido?



El 86,36% contestó que se sintió bienvenido al ingresar a la compañía y el 13,64% dice que no se sintió bienvenido. Siendo esto clave para motivar a los trabajadores en el rol que se realizará. En esta pregunta, parte de los encuestados comentaba que esto fue así solo al ingresar a la empresa y que eso cambió con el paso del tiempo.

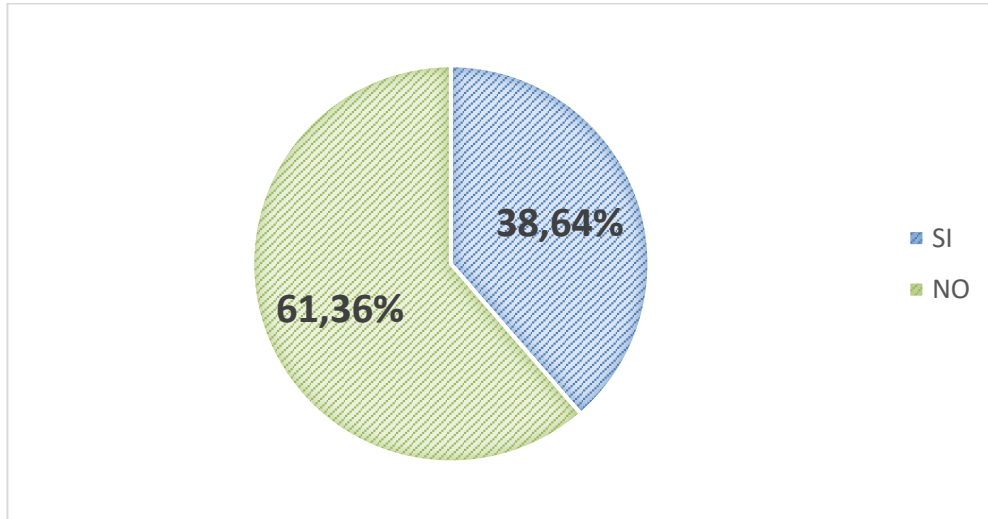
Según la teoría del clima organizacional de Likert se afirma que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta, entonces es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Figura Nro. 7: ¿Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos?



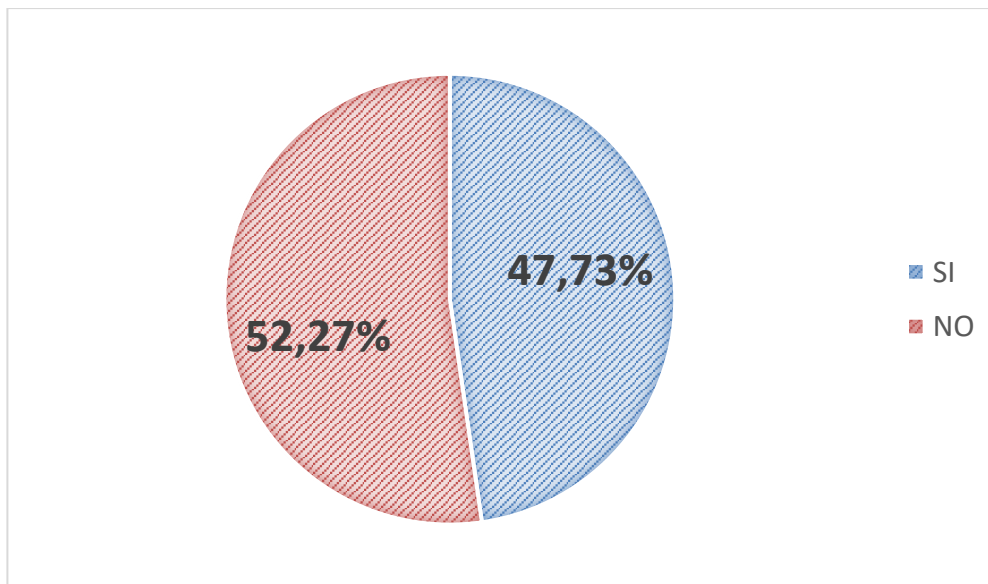
El 56,82% de los encuestados han respondido que no cuentan con la colaboración de las personas de otros departamentos o esta colaboración se da solo algunas veces. Cuando se realizó esta pregunta a los encuestados en su mayoría afirmaron no tener relación con personas en otros departamentos, lo que es una desventaja ya que la comunicación con los compañeros de trabajo motiva a trabajar en equipo.

Figura Nro. 8: ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?



De los 44 encuestados el 61,36% respondió que no existe un buen clima laboral. El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano e influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Muchos trabajadores pueden tener aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero no está funcionando al máximo su capacidad por no estar en un ambiente agradable.

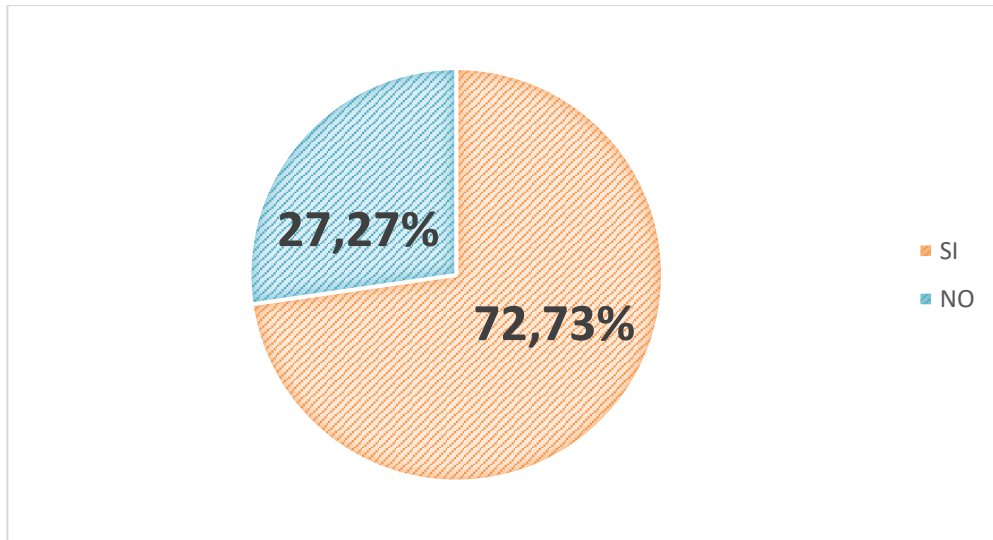
Figura Nro. 9: ¿Cuándo ingresé en la compañía recibí suficiente información sobre la misma?



El 52,27% señala que no recibió suficiente información sobre la empresa al ingresar a la misma. Los trabajadores no se sienten parte de la organización por la falta de información que hay sobre ella, esto afecta al rendimiento laboral.

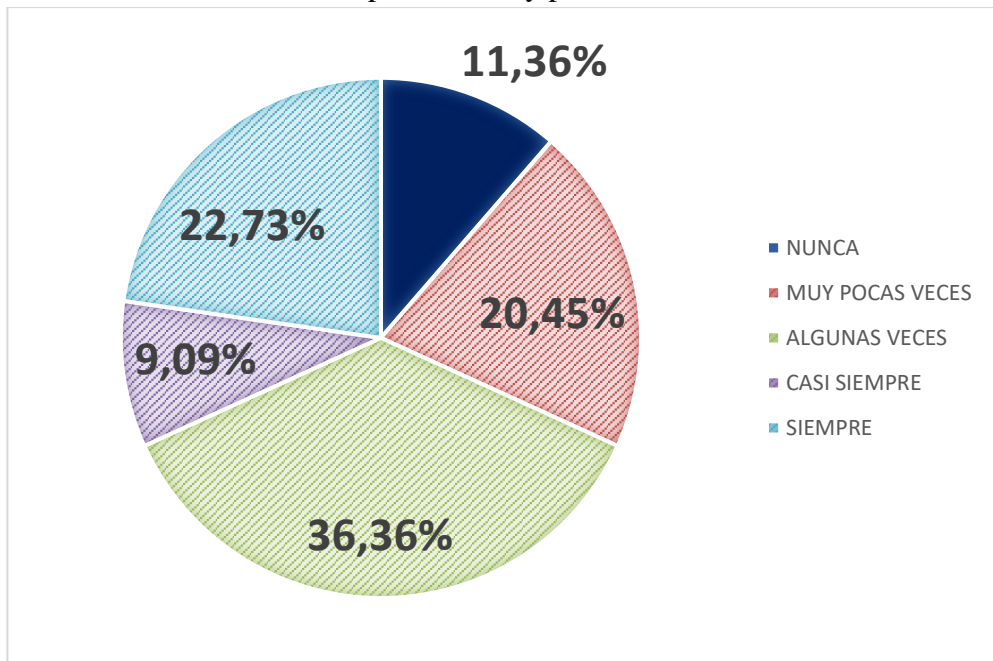
Esta información es necesaria y útil para que la integración en el puesto y en la empresa sea lo más positiva posible.

Figura Nro. 10: ¿Al unirme a la compañía recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo?



El 27,27% de los encuestados afirma que no recibieron la suficiente información sobre el área donde trabajan y la función que realizan. Para unas buenas prácticas de Recursos Humanos se debe tener transparencia informativa para el desarrollo efectivo de las actividades.

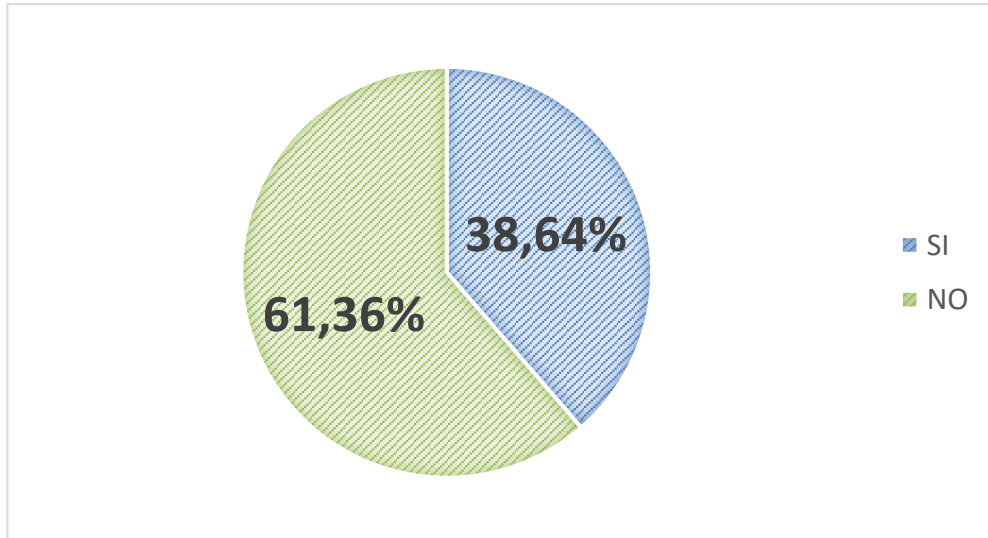
Figura Nro. 11: ¿La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada?



El 31,81% respondió que la comunicación interna nunca o muy pocas veces es permanente y planificada. La comunicación interna es de gran importancia para

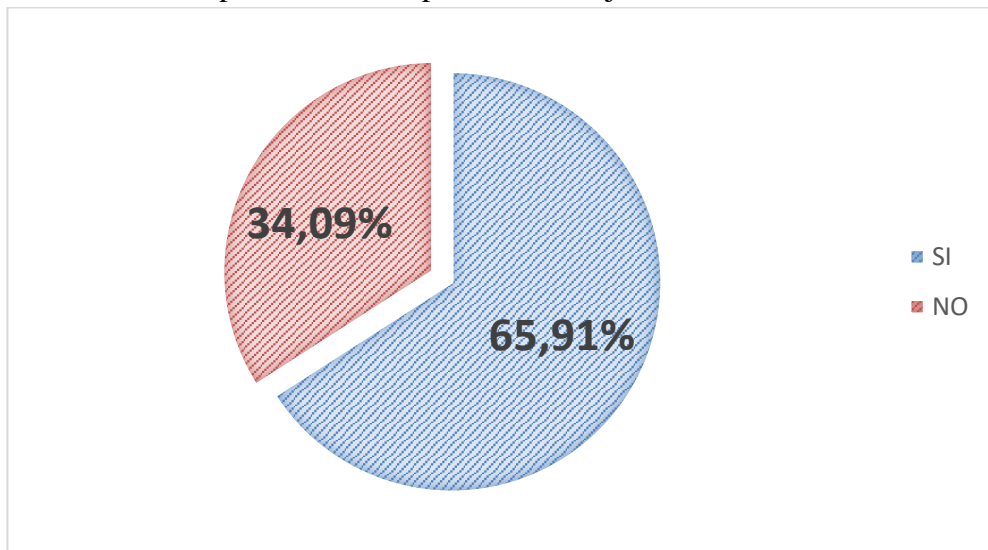
conseguir integrar a todos los trabajadores en el proyecto de la organización y su identificación con esta.

Figura Nro. 12: ¿Conozco el código ético y de conducta de la empresa?



Acerca del código ético y de conducta de la empresa, se obtuvo que un 61,36% de los encuestados no conocen dicho código. Este código es de mucha importancia ya que genera confianza sobre sus proveedores, clientes y trabajadores; ayuda a los trabajadores a identificar lo que su empresa reconoce como prácticas aceptables de negocios y genera la fidelidad de los trabajadores.

Figura Nro. 13: ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

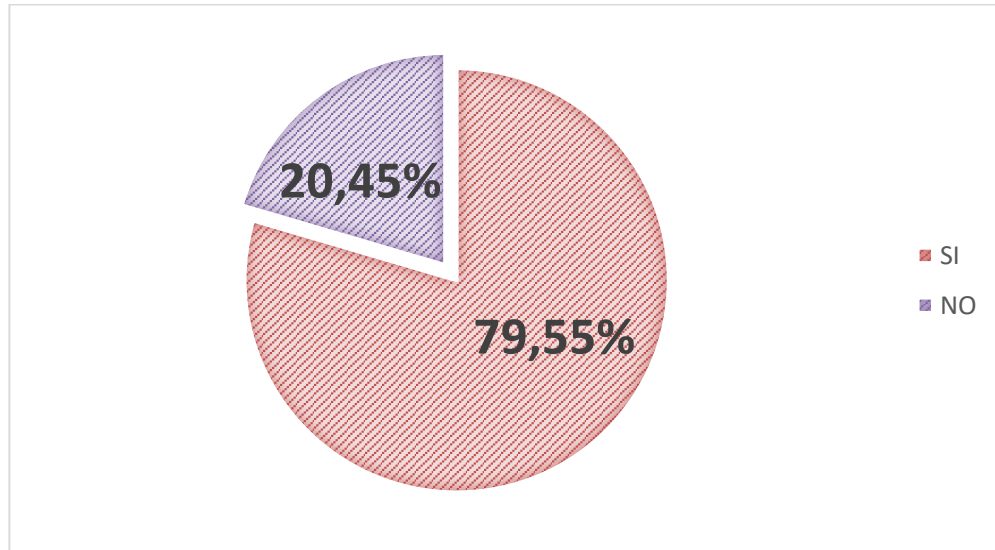


El 65,91% de los encuestados afirma que las condiciones físicas le permiten desempeñar su trabajo con normalidad. Las condiciones de espacio, ruido,

temperatura, iluminación son muy importantes para el desarrollo laboral ya que el ser humano es una persona total influida por factores externos.

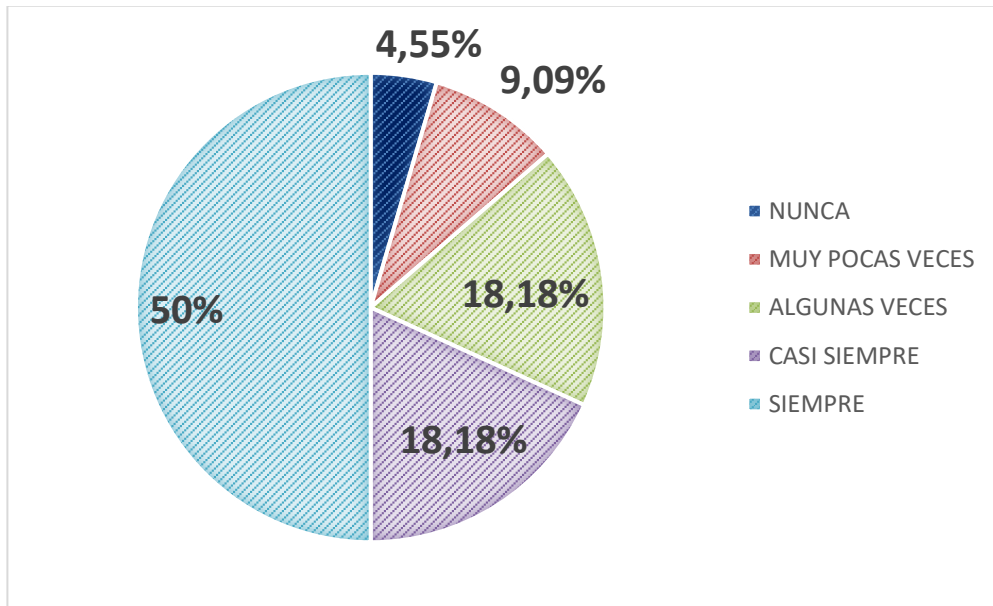
Las buenas condiciones físicas en el lugar de trabajo facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor.

Figura Nro. 14: ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?



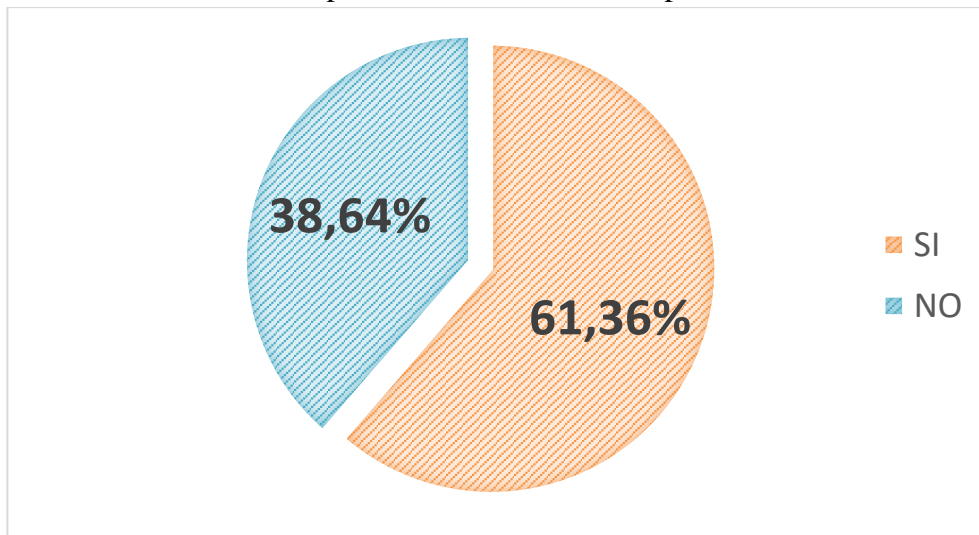
El 79,55% de los encuestados afirma que dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo. Esto facilita el trabajo en la empresa, aumentando la productividad en las operaciones a realizar, porque se dispone de más tiempo al disponer de todo lo necesario al realizar el trabajo.

Figura Nro. 15: ¿La empresa cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial?



El 50% de los encuestados afirma que la empresa siempre cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial. La concesionaria cuenta con diversos estándares como las 5's (Selección, orden, limpieza, estandarización y autodisciplina); esto se debe seguir sin embargo se pudo observar que no se cumplen en su totalidad los estándares mencionados.

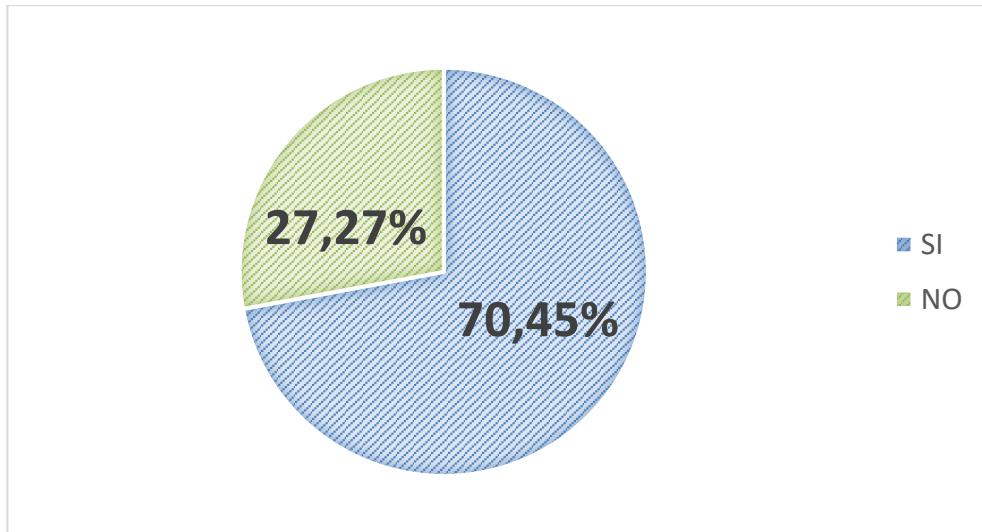
Figura Nro. 16: ¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa?



El 61,36% de los encuestados creen que tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa y el 38,64% no lo creen así. Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito, el trabajador confía en que el logro del rendimiento esperado siga ciertas consecuencias atractivas para él. Estas son las

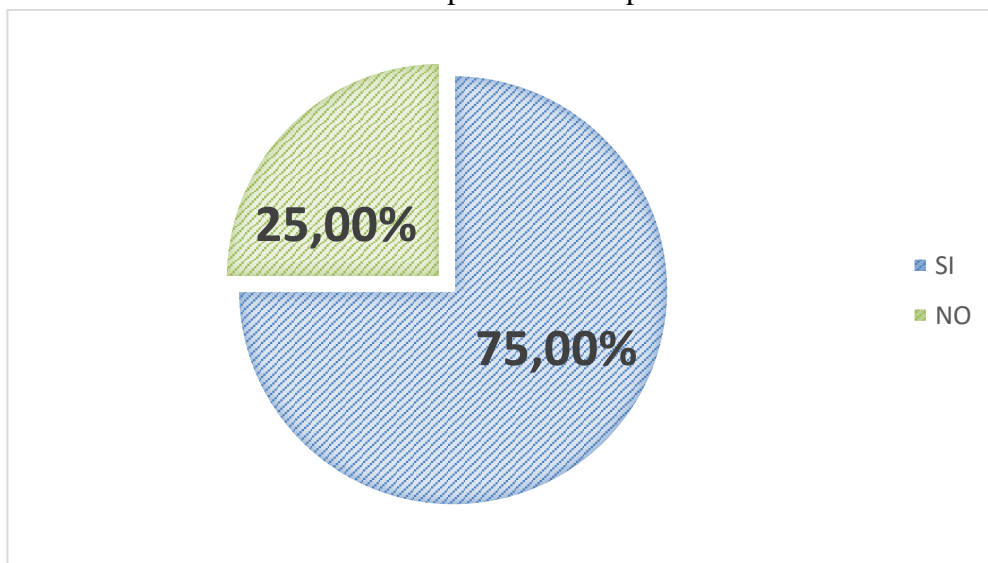
motivaciones como la motivación intrínseca (aprender, mejorar) y trascendente como el sentirse útil para la organización.

Figura Nro. 17: ¿Pienso que, si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la organización?



El 70,45% de los encuestados creen que si desempeñan bien su trabajo pueden promocionar en la organización y el 27,27 % cree que no será así. La posibilidad de ser promovido en el trabajo es un tipo de motivación laboral

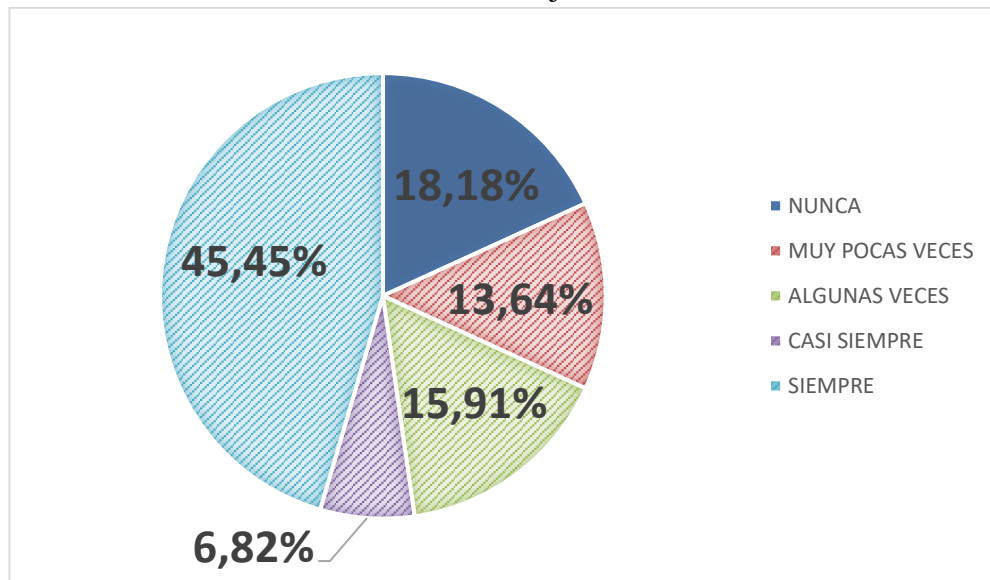
Figura Nro. 18: ¿Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa?



El 75% de los encuestados considera adecuados los criterios de evaluación de su desempeño en la empresa y el 25% no lo consideran adecuados. Al realizar la encuesta se indicó que algunos jefes de área no realizan dichas evaluaciones, la cual

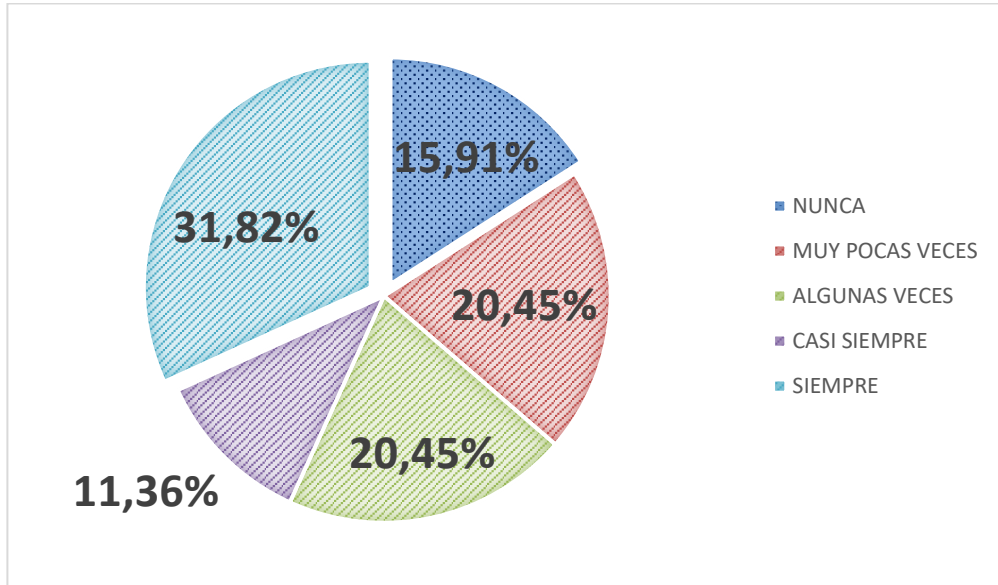
es parte de las funciones principales en la gestión del recurso humano y pieza clave para un desarrollo laboral. Es necesario evaluar periódicamente el desempeño laboral de los empleados para mantener el equilibrio entre habilidades y motivación.

Figura Nro. 19: ¿Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?



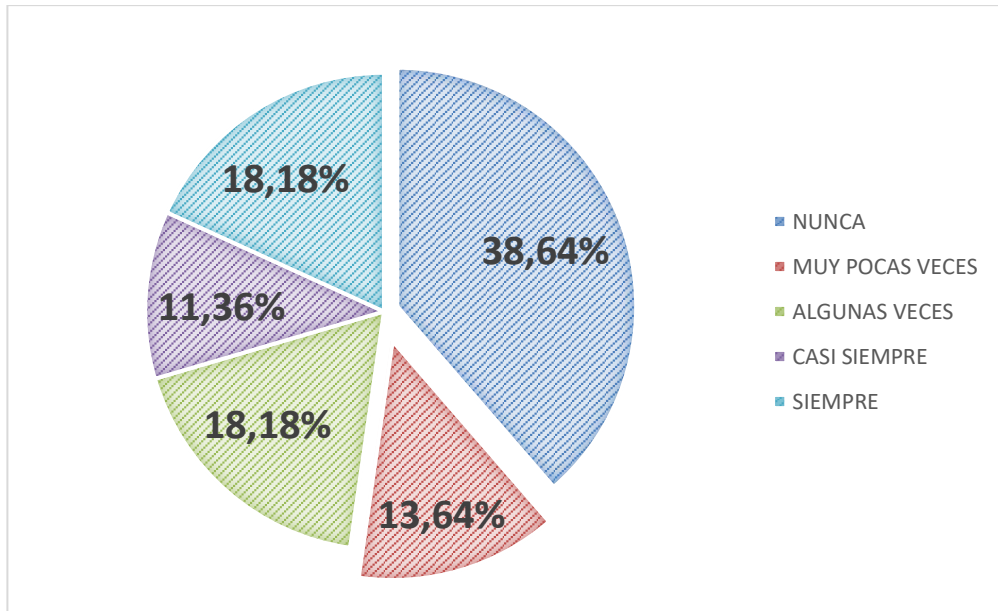
El 45% señala que siempre recibe formación para actualizar los conocimientos de su trabajo, mientras un 31,82% asegura que nunca o muy pocas veces recibe formación. Esta formación para actualizar los conocimientos de su trabajo se da a través de capacitaciones. La concesionaria Nor Autos se rige por el modelo de trabajo Toyota, realizando capacitaciones diferenciadas para algunas áreas de la empresa.

Figura Nro. 20: ¿Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual?



El 47,73% afirma que sus jefes nunca o muy pocas veces realizan un seguimiento de su desarrollo individual. Esta evaluación permite a los jefes de área conocer a los trabajadores a cargo y saber cuáles capacidades y/o conocimientos tiene cada uno.

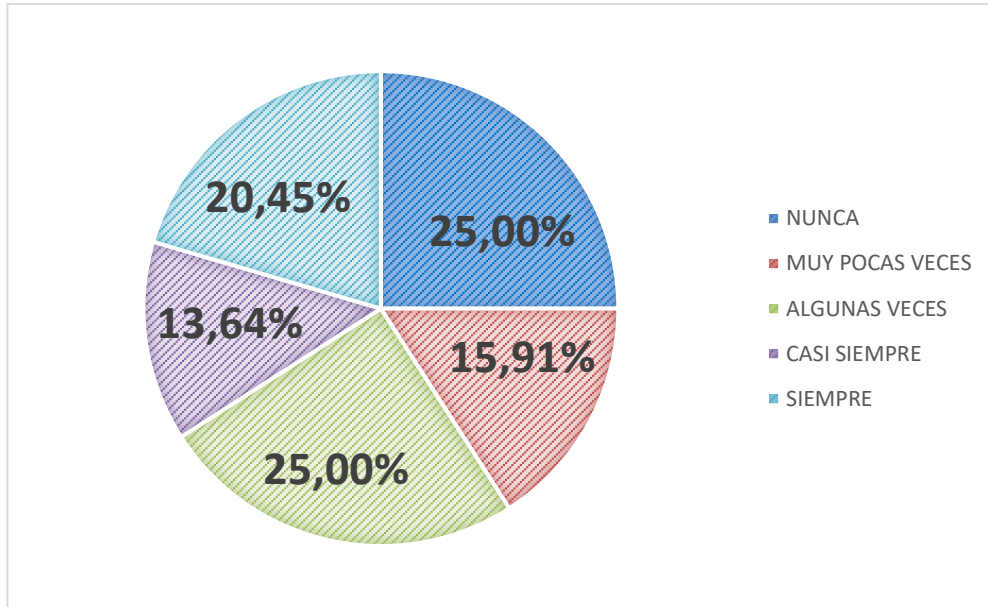
Figura Nro. 21: ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?



El 52,28% de los trabajadores encuestados afirman que no son felicitados cuando realizan bien su trabajo, lo cual es un alto porcentaje negativo para la empresa. Esto es un tipo de motivación, una competencia clave que impulsa al personal a ser más productivos. Al realizar la encuesta se afirmó que solo se les hace mención de las actividades mal realizadas por los trabajadores más no se hace una mención cuando

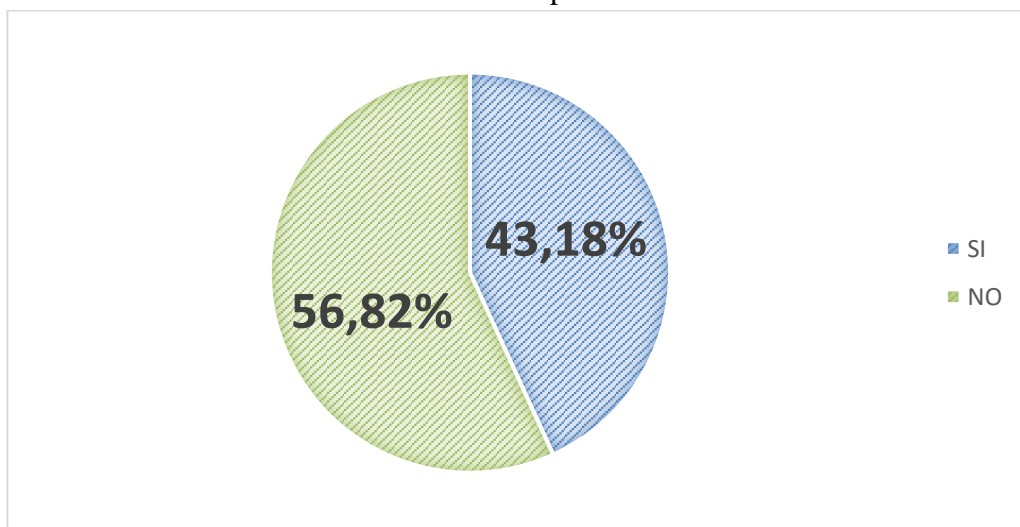
se hacen las cosas de forma correcta, por lo cual no se sienten motivados a realizar bien su trabajo.

Figura Nro. 22: ¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?



El 40,91% afirmó que nunca o muy pocas veces su jefe se preocupa por mantener un buen clima laboral. El jefe debe ejercer control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda gestionar lo más eficazmente posible la organización.

Figura Nro. 23: ¿Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa?

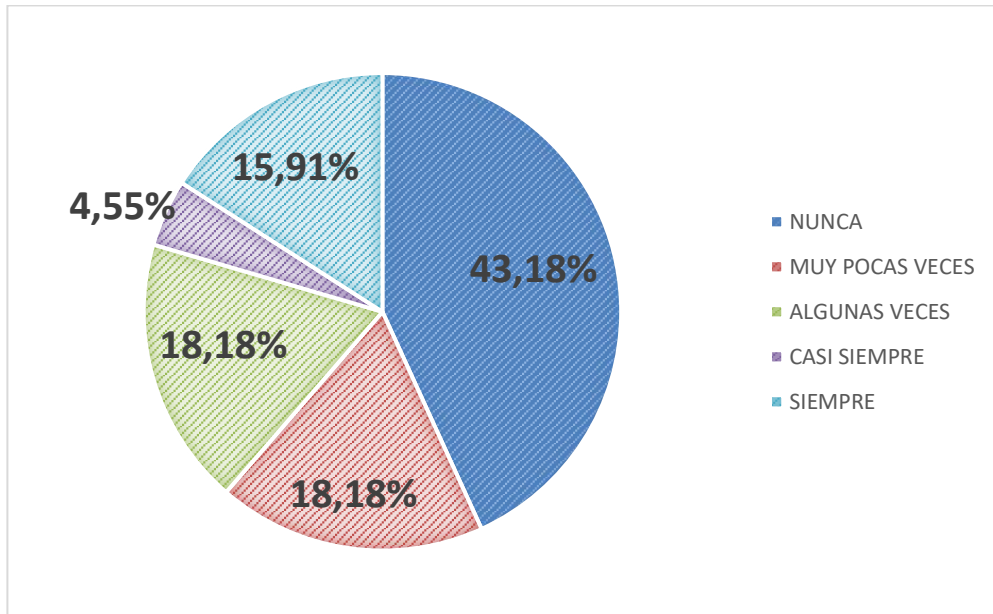


De los encuestados el 56,82% afirma que su jefe no se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa y el 43,18% afirma que si lo hacen. Todo ello ayuda a que se conozca el fin común de la organización para que se trabaje en

equipo y se pueda lograr el objetivo, esto mejora la relación de la organización con sus trabajadores ya que se le hace participe.

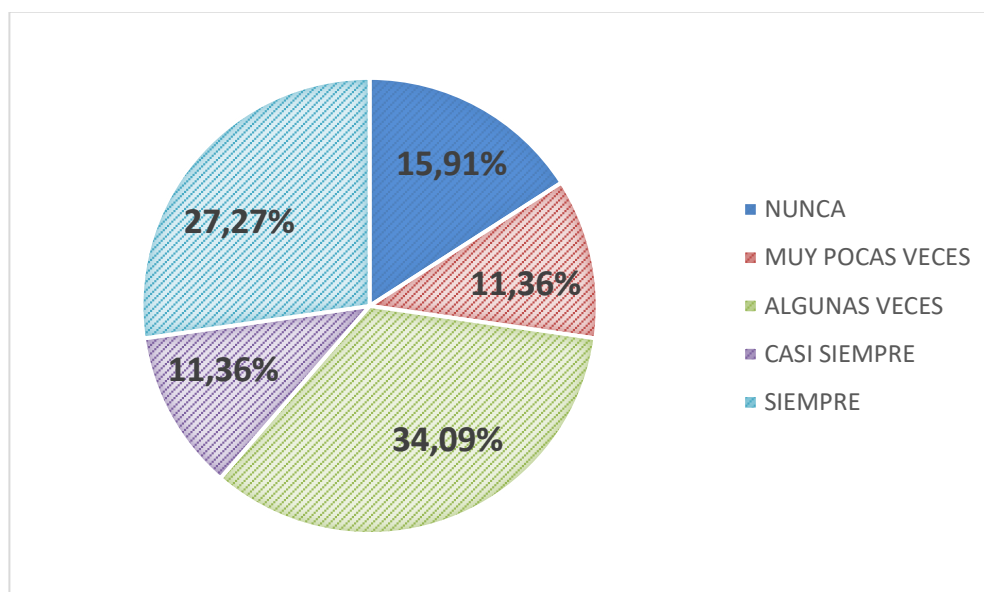
Desde el área de gestión humana se puede influir directamente en la estrategia de las organizaciones, está directamente relacionada con la misión, la visión.

Figura Nro. 24: ¿Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe?



El 61,36% afirma que nunca o muy pocas veces puede tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con su jefe. La capacidad de decisión permite el realizar acciones rápidas y dar una respuesta al mercado mucho más veloz.

Figura Nro. 25: ¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?



El 27,27% de los encuestados afirma que su jefe nunca o muy pocas veces escucha sus opiniones y los hace partícipe de las decisiones. Por otro lado, un 27,27% dicen que siempre su jefe escucha sus opiniones y los hace partícipe.

La idea es crear nuevas empresas automotrices más “ajustadas” o con filosofía Lean. Una de las formas de organización más idóneas para este tipo de empresas es diseñar y utilizar “equipos de trabajo”

Para evaluar la motivación se tomó en cuenta la encuesta desarrollada por (Anaya Villoslada 2015) para finalizar el análisis de los 7 sub temas del Clima Laboral. Se escogió esta encuesta por estar aplicada en la concesionaria Nor Autos S.A.C., fue reciente su aplicación en Noviembre del 2015 y tiene respuestas cerradas para la fácil cuantificación de resultados. (Ver formato de encuesta en el Anexo Nro. 4)

Tabla Nro. 6: Resultados de la Encuesta sobre la Motivación

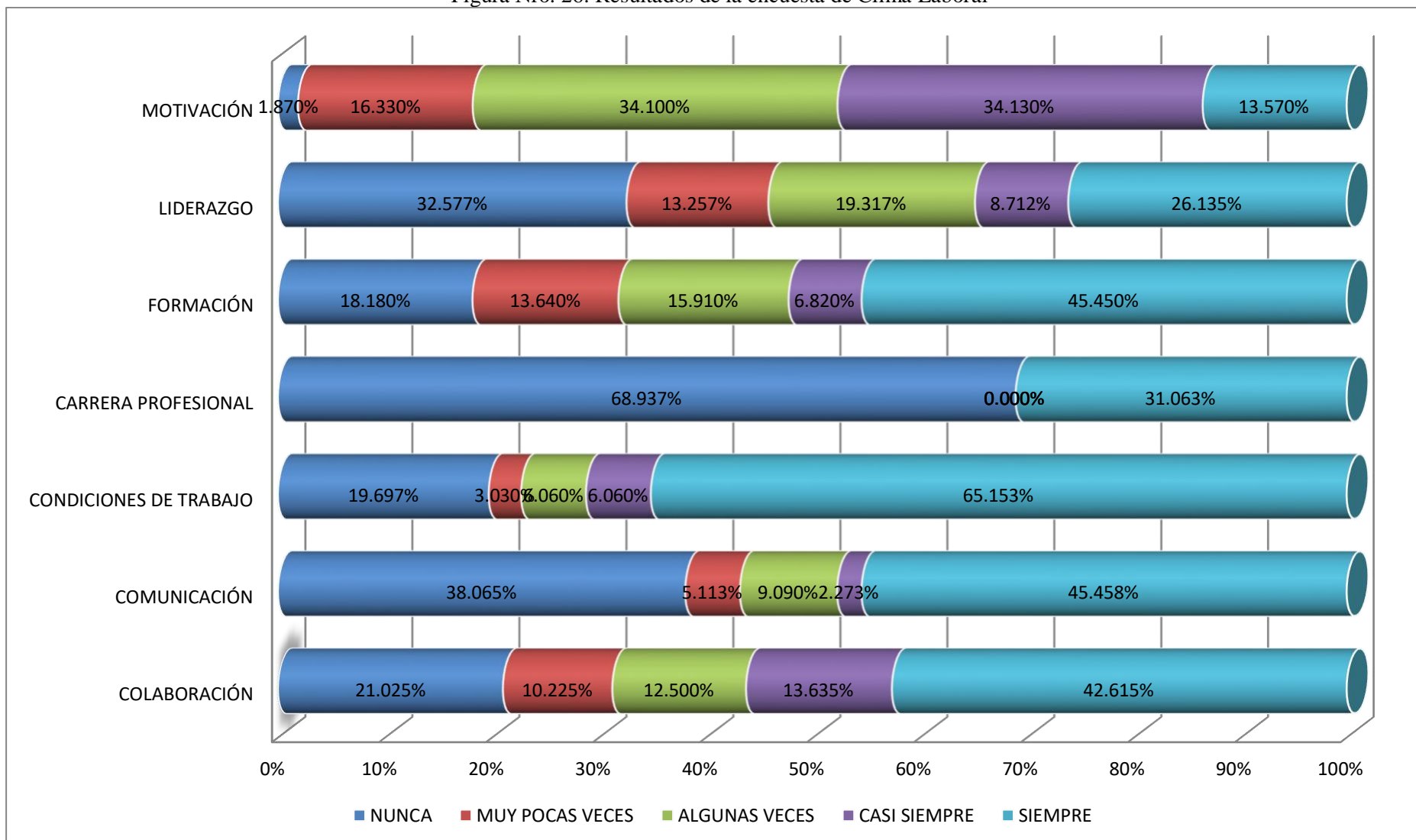
| PREGUNTA  | RESULTADOS |                 |               |              |         |
|---|------------|-----------------|---------------|--------------|---------|
|   | NUNCA      | MUY POCAS VECES | ALGUNAS VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| 1. ¿Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño?                      | 0,00%      | 6,00%           | 47,00%        | 37,00%       | 10,00%  |
| 2. ¿Me motiva que se realice actividades de confraternidad con mis compañeros?                    | 0,00%      | 10,00%          | 37,00%        | 40,00%       | 13,00%  |
| 3. ¿Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo?                        | 0,00%      | 23,00%          | 20,00%        | 50,00%       | 7,00%   |
| 4. ¿Los horarios del inicio y culminación de mis labores son respetados?                          | 0,00%      | 13,00%          | 33,00%        | 37,00%       | 17,00%  |
| 5. ¿Las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño? | 3,00%      | 17,00%          | 44,00%        | 23,00%       | 13,00%  |
| 6. ¿Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas y las de mi familia?  | 7,00%      | 23,00%          | 27,00%        | 3,00%        | 10,00%  |
| 7. ¿Me motiva que premien y reconozcan el aumento de mi productividad en el trabajo?              | 3,00%      | 17,00%          | 37,00%        | 30,00%       | 13,00%  |
| 8. ¿Procuro dejar una buena imagen para mejorar mi prestigio profesional?                         | 0,00%      | 0,00%           | 7,00%         | 56,00%       | 37,00%  |
| 9. ¿Recibo aguinaldo como parte de mis prestaciones en el trabajo?                                | 0,00%      | 20,00%          | 37,00%        | 33,00%       | 10,00%  |
| 10. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico?             | 3,00%      | 10,00%          | 50,00%        | 20,00%       | 17,00%  |
| 11. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa, cuando hago bien mi trabajo?                 | 0,00%      | 7,00%           | 40,00%        | 30,00%       | 23,00%  |
| 12. ¿La compensación familiar que recibo va en concordancia con mis necesidades?                  | 3,00%      | 14,00%          | 33,00%        | 40,00%       | 10,00%  |
| 13. ¿Estoy afiliado al Seguro Social como parte de mis prestaciones en el trabajo?                | 0,00%      | 0,00%           | 27,00%        | 56,00%       | 17,00%  |

|   |       |        |        |        |        |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| 14. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional?               | 0,00% | 23,00% | 47,00% | 23,00% | 7,00%  |
| 15. ¿Me gusta saber cómo voy progresando mientras hago las tareas?                                    | 7,00% | 30,00% | 40,00% | 23,00% | 0,00%  |
| 16. ¿Disfruto un reto difícil?  | 0,00% | 7,00%  | 40,00% | 50,00% | 3,00%  |
| 17. ¿Disfruto competir, pero sobre todo ganar?  | 7,00% | 17,00% | 20,00% | 33,00% | 23,00% |
| 18. ¿El trabajo que realizo tiene actividades repetitivas?  | 0,00% | 10,00% | 36,00% | 47,00% | 7,00%  |
| 19. ¿Cuándo se requiere delego actividades a los demás sin tener la preocupación de su cumplimiento?  | 0,00% | 13,00% | 44,00% | 30,00% | 13,00% |
| 20. ¿Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes?         | 0,00% | 33,00% | 50,00% | 17,00% | 0,00%  |
| 21. ¿Aporto mis opiniones y experiencias para ayudar a mis compañeros de trabajo?                     | 3,00% | 13,00% | 27,00% | 47,00% | 10,00% |
| 22. ¿Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño?                                    | 0,00% | 0,00%  | 10,00% | 50,00% | 40,00% |
| 23. ¿Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y seguro?                            | 0,00% | 20,00% | 17,00% | 43,00% | 20,00% |
| 24. ¿La empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como tecnológica?         | 4,00% | 20,00% | 43,00% | 23,00% | 10,00% |
| 25. ¿Siempre estoy en busca del desarrollo de nuevas habilidades y progresos para desempeñarme mejor? | 7,00% | 43,00% | 33,00% | 10,00% | 7,00%  |
| 26. ¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona y trabajo?     | 0,00% | 27,00% | 30,00% | 23,00% | 20,00% |
| 27. ¿Atiendo lo mejor posible a mis clientes?   | 0,00% | 3,00%  | 27,00% | 47,00% | 23,00% |
| 28. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo y acorde con las retribuciones que recibo?   | 0,00% | 24,00% | 43,00% | 23,00% | 10,00% |
| 29. ¿Me gusta colaborar para que mis compañeros logren alcanzar sus metas?                            | 6,00% | 40,00% | 37,00% | 17,00% | 0,00%  |

|   |       |        |        |        |        |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| 30. ¿Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo? | 3,00% | 7,00%  | 40,00% | 33,00% | 17,00% |
| TOTAL   | 1,87% | 16,33% | 34,10% | 34,13% | 13,57% |

Para el estudio del clima laboral en la empresa se analizaron los resultados de las encuestas en los 7 subtemas (Colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, formación, liderazgo y motivación) en un gráfico a forma de resumen, se observa en la Figura Nro. 24.

Figura Nro. 26: Resultados de la encuesta de Clima Laboral



Se puede observar en el gráfico que los subtemas con mayor incidencia en respuestas negativas (Nunca, Casi Nunca) son los de: Carrera Profesional con 68,94%, Liderazgo con 45,83% y Comunicación con 43,18%.

Por otro lado, para evaluar el clima laboral en una empresa se tuvo en cuenta los siguientes indicadores: nivel de satisfacción laboral, productividad, y la calidad del servicio.

La compañía Internacional Love Mondays creada en Brasil, donde se evalúan los salarios y la satisfacción de profesionistas en cada empresa de Latinoamérica. Se ha escogido los datos estadísticos del 2017 sobre la satisfacción laboral en las empresas del sector automotriz en países como Argentina, México y Brasil.

Tabla Nro. 7: Evaluación del Sector Automotriz por país

| País      | Satisfacción Laboral |
|-----------|----------------------|
| Brasil    | 76,93%               |
| México    | 72,80%               |
| Argentina | 79,00%               |

Fuente: Love Mondays

Se compara la Satisfacción Laboral del promedio de las empresas del sector automotriz de Brasil, México y Argentina con los resultados de la encuesta aplicada en la concesionaria Nor Autos. Como resultados positivos se consideran según la escala de Likert las respuestas “Siempre” “Casi Siempre” y “Algunas veces”.

Tabla Nro. 8: Resumen de Resultados de la encuesta de Clima Laboral

| SUBTEMA                | NUNCA   | MUY POCAS VECES | ALGUNAS VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|------------------------|---------|-----------------|---------------|--------------|---------|
| COLABORACIÓN           | 21,025% | 10,225%         | 12,500%       | 13,635%      | 42,615% |
| COMUNICACIÓN           | 38,065% | 5,113%          | 9,090%        | 2,273%       | 45,458% |
| CONDICIONES DE TRABAJO | 19,697% | 3,030%          | 6,060%        | 6,060%       | 65,153% |
| CARRERA PROFESIONAL    | 68,937% | 0,000%          | 0,000%        | 0,000%       | 31,063% |
| FORMACIÓN              | 18,180% | 13,640%         | 15,910%       | 6,820%       | 45,450% |
| LIDERAZGO              | 32,577% | 13,257%         | 19,317%       | 8,712%       | 26,135% |
| MOTIVACIÓN             | 1,870%  | 16,330%         | 34,100%       | 34,130%      | 13,570% |

Al obtener los resultados de tabulación se promediaron los resultados positivos según cada bloque de estudio de satisfacción laboral.

Tabla Nro. 9: Análisis según Escala de Likert en los factores que influyen la Satisfacción Laboral

| SUBTEMA                | Según Escala de Likert |
|------------------------|------------------------|
| COLABORACIÓN           | 68,750%                |
| COMUNICACIÓN           | 56,820%                |
| CONDICIONES DE TRABAJO | 77,273%                |
| CARRERA PROFESIONAL    | 31,063%                |
| FORMACIÓN              | 68,180%                |
| LIDERAZGO              | 54,163%                |
| MOTIVACIÓN             | 81,800%                |
| PROMEDIO               | 62,579%                |

Según estos datos estadísticos podemos concluir que la empresa Nor Autos se encuentra por debajo del promedio en el sector Automotriz, ya que nuestro índice de Satisfacción Laboral promedio está por debajo de los índices promedios de Brasil, Argentina y México en el sector indicado.

La compañía Internacional Love Mondays también muestra datos estadísticos de la empresa Toyota, los índices de esta empresa deben ser los mismos en todas las sucursales por lo que se comparó el nivel de Satisfacción de Toyota en Latinoamérica con el índice de Nor Autos. En la tabla Nro. 7 se observa que la concesionaria se encuentra bajo el índice de satisfacción laboral a comparación de Brasil (19,95%), Argentina (23,28%) y México (27,55%)

Tabla Nro. 10: Nivel de Satisfacción Laboral Toyota en Latinoamérica

| <b>SATISFACCIÓN LABORAL (%)</b> |
|---------------------------------|
| <b>BRASIL</b>                   |
| <b>78,2</b>                     |
| <b>ARGENTINA</b>                |
| <b>81,6</b>                     |
| <b>MÉXICO</b>                   |
| <b>86,4</b>                     |
| <b>NOR AUTOS</b>                |
| <b>62,6</b>                     |

Fuente: Love Mondays

La insatisfacción laboral, relaciones entre sus superiores, la manera en que ejecuta su trabajo, la salud y seguridad de los trabajadores son factores que pueden comprometer el tiempo de trabajo en todo proceso de trabajo industrial. Estos factores pueden incidir en que produzcan tiempo de muerto dentro del proceso productivo. (Martinez 2016).

Por lo antes mencionado se hizo el análisis de tiempos improductivos o “tiempos muertos” que generan la inactividad de los trabajadores. Se recolectaron datos sobre los tiempos en los

procesos del área de servicios en base a mantenimientos preventivos ya que estos tienen un tiempo estándar establecido, se trabajan 8 horas diarias en 313 días al año por que los domingos son días no laborables. Según los datos recolectados en la tabla Nro. 8 se pudo determinar la utilización del tiempo disponible y aquellos “tiempos muertos”.

Tabla Nro. 11: Tiempos requeridos y disponibles para los procesos realizados en el área de servicios

| PROCESOS EN EL ÁREA DE SERVICIOS | TIEMPO REQUERIDO (h) |         | TIEMPO DISPONIBLE (h) |         |
|----------------------------------|----------------------|---------|-----------------------|---------|
|                                  | POR AÑO              | POR DIA | POR AÑO               | POR DIA |
| RECEPCIÓN                        | 1 252                | 4       | 2 504                 | 8       |
| TALLER                           | 647,91               | 2,07    | 2 504                 | 8       |
| REPUESTOS                        | 626                  | 2       | 2 504                 | 8       |
| CONTROL DE CALIDAD               | 1 076,72             | 3,44    | 2 504                 | 8       |
| FACTURACIÓN                      | 1 618,21             | 5,17    | 2 504                 | 8       |

Fuente: Datos de la empresa  
Elaboración Propia

El tiempo requerido se obtuvo con los tiempos de ciclo observados en el área de servicios (Ver Figura Nro. 1) y los datos observados en la tabla Nro. 9

Tabla Nro. 12: Datos de mantenimientos de la empresa en el año 2016

|                                       |                          |                           |
|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Unidades atendidas                    | Mantenimiento Preventivo | 7 618 unidades            |
|                                       | Mantenimiento Correctivo | 6 813 unidades            |
| Unidades atendidas diarias (promedio) | Mantenimiento Preventivo | 24 unidades               |
|                                       | Mantenimiento Correctivo | 21 unidades               |
| Tiempo por proceso (h)                | Mantenimiento Preventivo | 1,48 – 2,73 h             |
|                                       | Mantenimiento Correctivo | No hay un tiempo definido |

Fuente: Datos de la empresa

Al analizar los tiempos productivos e improductivos se encontraron las razones de ellos luego de una observación en la concesionaria. Esto se estableció para contabilizar e identificar el problema analizado en el área de servicios. Como resultado se tuvo un gran porcentaje como en los repuestos del 75% de improductividad y en taller del 74% (Ver tabla Nro. 10). Se puede aprovechar los tiempos improductivos (%) para la atención de una mayor cantidad de autos y mejorar la productividad en la empresa.

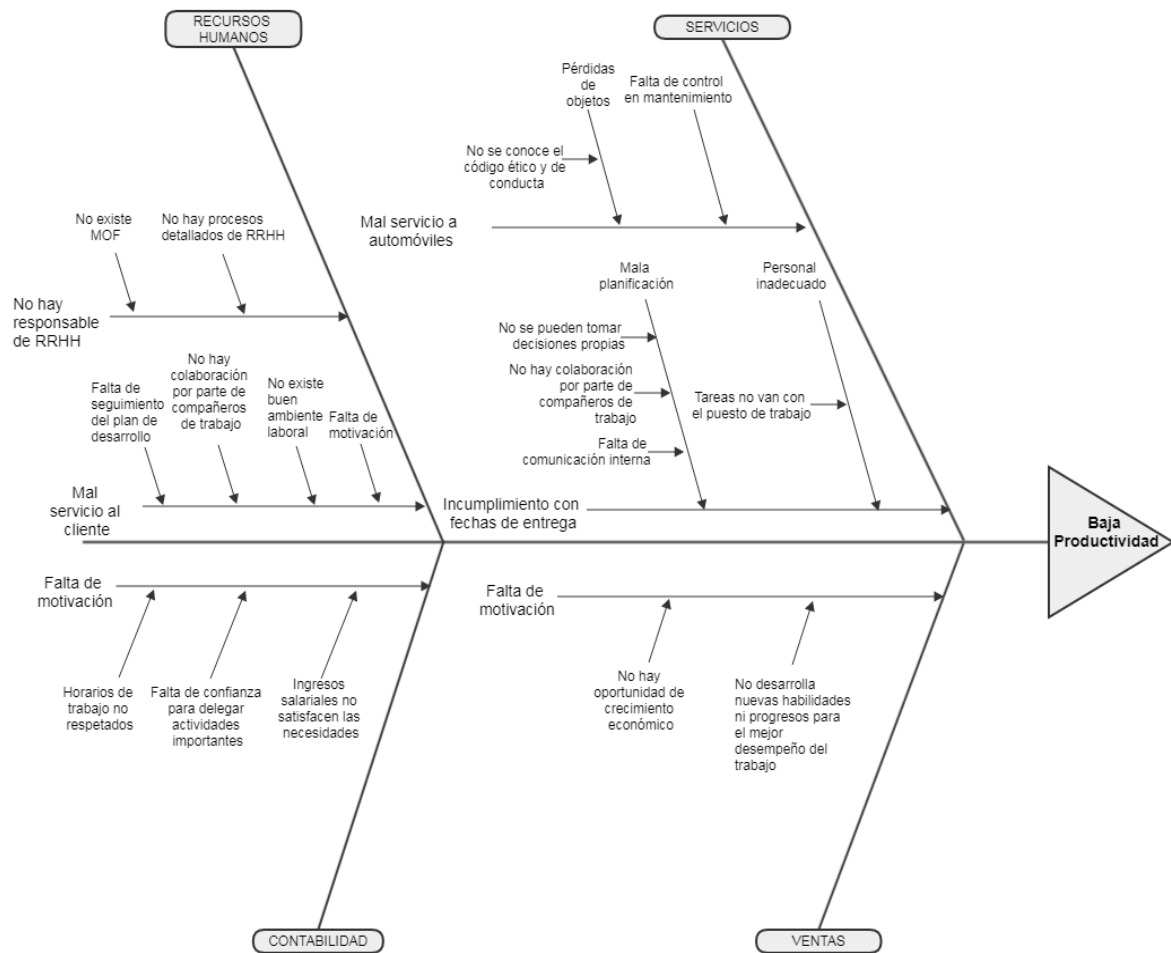
Tabla Nro. 13: Utilización de tiempo productivo e improductivo

| PROCESOS EN EL ÁREA DE SERVICIOS | UTILIZACION DEL TIEMPO DISPONIBLE | Tiempo Improductivo | RAZÓN DE IMPRODUCTIVIDAD  |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---|
| RECEPCIÓN                        | 50%                               | 50%                 | Falta de clientes en días de semana                                     |
|                                  |                                   |                     | Proceso manual para llenar datos de orden de trabajo                    |
| TALLER                           | 25,88%                            | 74%                 | Espera por orden de trabajo   |
| REPUESTOS                        | 25%                               | 75%                 | Falta de repuestos a tiempo<br>Falta de planificación de abastecimiento |
| CONTROL DE CALIDAD               | 43%                               | 57%                 | Falta de personal capacitado  |
| FACTURACIÓN                      | 64,63%                            | 35%                 | Espera a taller para realizar factura                                   |

Fuente: Elaboración Propia

Se hizo uso del Diagrama Causa efecto para reconocer las causas de la baja productividad en la empresa. El Diagrama Causa Efecto también llamado de Ishikawa o diagrama de espina de pescado: Representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y sub-causas que producen un efecto determinado. (de la Guerra 2015)

Figura Nro. 27: Diagrama Ishikawa sobre baja productividad



Los problemas mencionados en el Diagrama Causa Efecto son los detectados a través de la encuesta aplicada, información obtenida en las visitas realizadas a la empresa, las reclamaciones hechas por los clientes y los resultados que obtuve a través de Pareto sobre los principales problemas en la concesionaria.

Se hizo un cuadro de propuestas a partir de los problemas principales detectados en el análisis del talento humano a modo de resumen de lo antes mencionado.

Tabla Nro. 14: Cuadro Problema- Propuesta

| PROBLEMA                              | PROPUESTA                   |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| Mal servicio a los clientes           | Mejora de procesos          |
| Falta de motivación                   | Plan de modelo motivacional |
| No hay responsable del Talento Humano | Elaborar MOF                |
|                                       | Procedimientos              |

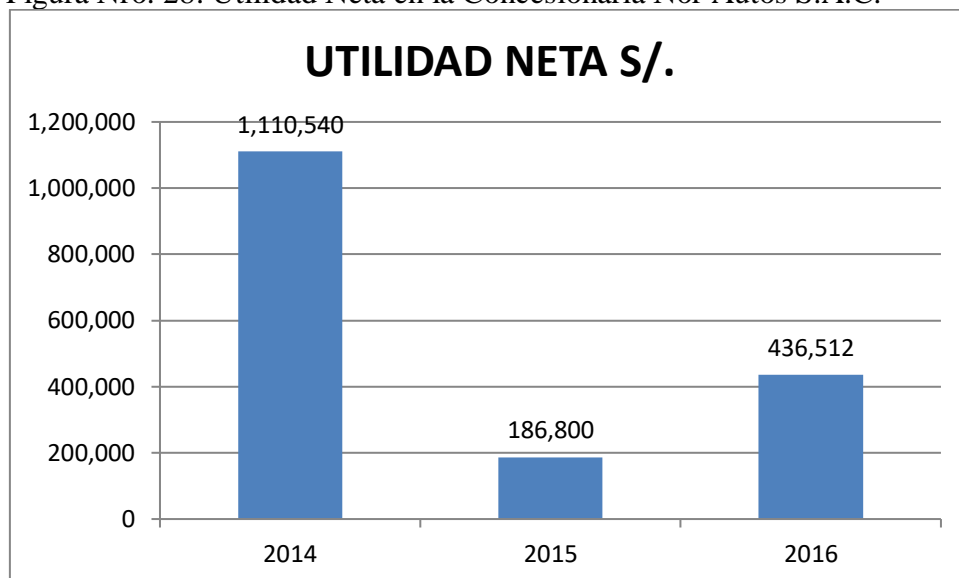
1. Mal servicio a los clientes: Mala atención a clientes a causa de demoras en procesos de servicio, por ello se ha propuesto la mejora de procesos.
2. Falta de Motivación: La motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización. Se propuso un plan de modelo motivacional por su aplicación en una empresa automotriz por (Anaya Villoslada 2015)
3. No hay un responsable del Talento Humano: El talento humano es la base para un desempeño competente de toda empresa.

Para la gerencia del talento humano en las organizaciones, es importante mantener procesos controlados y alineados con la estrategia corporativa de tal manera que se convierta en un área aliada para la consecución de los objetivos corporativos, manteniendo un clima organizacional óptimo, que permita contar colaboradores altamente motivados, comprometidos y con competencias laborales desarrolladas, que se reflejen en el cumplimiento de los indicadores de desempeño individuales y organizacionales (Cubillos Rivera, Velásquez Muriel y Reyes Nova 2014). Por ello se propuso el elaborar el Manual de Organización y Funciones de la empresa y los definir los procedimientos del área.

#### 3.1.4. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

La productividad actual en la concesionaria Nor Autos S.A.C. se evaluará en base a indicadores. Primero se hizo el análisis de las Utilidades obtenidas en los últimos 3 años según sus estados de resultados anuales (Ver Anexo Nro. 5)

Figura Nro. 28: Utilidad Neta en la Concesionaria Nor Autos S.A.C.



Fuente: Nor Autos

Se analizarán los indicadores de productividad en la empresa en el año 2016 con los datos del Estado de Resultados Anual ( Ver Anexo Nro. 5), tomando en cuenta los 88 trabajadores en planilla y que para la producción en área de servicio solo intervienen 66 operarios (Área Administrativa, Contabilidad, Taller y Repuestos)

Tabla Nro. 15: Indicadores de productividad en la Concesionaria Nor Autos 2016

| <b>FÓRMULA</b>  | <b>VALORES</b>  | <b>RESULTADO</b> | <b>INTERPRETACIÓN</b>   |
|---|---|------------------|---|
| <b>INDICADOR DE ADMINISTRACIÓN</b>  |   |                  |   |
| Ventas Netas/ # de trabajadores   | S/ 70 410 128   | 800 115,09       | Se gana en ventas S/800 115,09 por cada trabajador  |
|   | 88  |                  |   |
| Unidades Producidas/ Horas Hombre   | 14 431  | 5,76             | Se producen 5 unidades por cada hora trabajada  |
|   | 2504  |                  |   |
| <b>INDICADOR DE TALENTO HUMANO</b>  |   |                  |   |
| Utilidad Total/# de trabajadores de producción                            | S/ 436 512  | 6 613,82         | Se gana en utilidades S/6 613,818 por cada trabajador   |
|   | 66  |                  |   |
| Unidades Producidas/# de trabajadores de producción                       | 14 431  | 218,65           | Se producen 218 unidades por cada trabajador por año  |
|   | 66  |                  |   |
| <b>INDICADOR DE FINANZAS</b>  |   |                  |   |
| Ventas Netas/ Costo de producción   | S/ 70 410 128   | 1,14             | Se vende S/1,14 por cada sol utilizado en producción  |
|   | S/ 61 974 308   |                  |   |
| Costo variable Unitario= Costo variable total/Nro. de unidades producidas | (61 974 308+ 4 389 030+ 2 445 047+ 1 546 599+ 92 385+ 88 823) /14 431 | 4 887,824        | El costo variable asignado por cada unidad es de S/ 4 887.824   |
| <b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>  |   |                  |   |
| Margen bruto de utilidad = Utilidad Bruta/Ventas*100                      | S/8 435 820/ (70 410 128*100)   | 0,001 198 097    | Por cada sol vendido se genera S/ 0,001 198 097 para cubrir los gastos operacionales y no operacionales   |
| Rentabilidad sobre ventas= Utilidad Neta/Ventas netas*100                 | S/436 512 / (70 410 128* 100)   | 0,000 061 995    | Relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir a la capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas. |

Elaboración Propia

Tabla Nro. 16: Indicadores de productividad en la Concesionaria Nor Autos 2015

| <b>FÓRMULA</b>  | <b>VALORES</b>                  | <b>RESULTADO</b> | <b>INTERPRETACIÓN</b>   |
|---|---------------------------------|------------------|---|
| <b>INDICADOR DE ADMINISTRACIÓN</b>                        |                                 |                  |   |
| Ventas Netas/ # de trabajadores                           | S/ 83 063 608                   | 943 904,64       | Se gana en ventas S/943 904,64 por cada trabajador  |
|   | 88                              |                  |   |
| <b>INDICADOR DE TALENTO HUMANO</b>                        |                                 |                  |   |
| Utilidad Total/# de trabajadores de producción            | S/ 186 800                      | 2 830,30         | Se gana en utilidades S/2 830,30 por cada trabajador  |
|   | 66                              |                  |   |
| <b>INDICADOR DE FINANZAS</b>                              |                                 |                  |   |
| Ventas Netas/ Costo de producción                         | S/ 83 063 608                   | 1,11             | Se vende S/1,11 por cada sol utilizado en producción  |
|   | S/ 74 368 218                   |                  |   |
| <b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>                            |                                 |                  |   |
| Margen bruto de utilidad = Utilidad Bruta/Ventas*100      | S/ 8 695 390/ (83 063 608* 100) | 0, 001 047       | Por cada sol vendido se genera S/ 0,001 para cubrir los gastos operacionales y no operacionales   |
| Rentabilidad sobre ventas= Utilidad Neta/Ventas netas*100 | S/ 186 800/ (83 063 608* 100)   | 0, 000 022       | Relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir a la capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas. |

Elaboración Propia

Tabla Nro. 17: Indicadores de productividad en la Concesionaria Nor Autos 2015

| FÓRMULA   | VALORES                         | RESULTADO  | INTERPRETACIÓN  |
|---|---------------------------------|------------|---|
| <b>INDICADOR DE ADMINISTRACIÓN</b>                        |                                 |            |   |
| Ventas Netas/ # de trabajadores                           | S/ 83 063 608                   | 943 904,64 | Se gana en ventas S/943 904,64 por cada trabajador  |
|   | 88                              |            |   |
| <b>INDICADOR DE TALENTO HUMANO</b>                        |                                 |            |   |
| Utilidad Total/# de trabajadores de producción            | S/ 186 800                      | 2 830,30   | Se gana en utilidades S/2 830,30 por cada trabajador  |
|   | 66                              |            |   |
| <b>INDICADOR DE FINANZAS</b>                              |                                 |            |   |
| Ventas Netas/ Costo de producción                         | S/ 83 063 608                   | 1,11       | Se vende S/1,11 por cada sol utilizado en producción  |
|   | S/ 74 368 218                   |            |   |
| <b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>                            |                                 |            |   |
| Margen bruto de utilidad = Utilidad Bruta/Ventas*100      | S/ 7 105 208/ (71 824 235* 100) | 0, 000 989 | Por cada sol vendido se genera S/ 0, 000 989 para cubrir los gastos operacionales y no operacionales  |
| Rentabilidad sobre ventas= Utilidad Neta/Ventas netas*100 | S/ 1 110 540/ (71 824 235* 100) | 0, 000 155 | Relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir a la capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas. |

Elaboración Propia

Se evaluó el Estado de Resultados de los años 2015- 2016 según el método de análisis financiero vertical y horizontal para medir las relaciones de los datos descriptivos y numéricos en un solo periodo y los cambios presentados en dichos años.

Tabla Nro. 18: Análisis Financiero vertical y horizontal

| RUBRO   | 31.12.16     |       | 31.12.15    |       | Variación |  |
|---|--------------|-------|-------------|-------|-----------|--|
|   | Saldo        | %     | Saldo       | %     | %         |  |
| Ventas Netas                                  | 70'410,128   | 100   | 83'063,608  | 100   | -15.23    |  |
| Costo de Ventas                               | (61'974,308) | 88.02 | (74'368,218 | 89.53 | -16.70    |  |
|   |              |       | )           |       |           |  |
| Utilidad Bruta                                | 8'435,820    | 11.98 | 8'695,390   | 10.47 | -2.99     |  |
| Gastos Operativos                             |              |       |             |       |           |  |
| Gastos de Ventas                              | (4'389,030)  | 6.23  | (1'493,625) | 1.80  | 193.85    |  |
| Gastos Administrativos                        | (2'445,047)  | 3.47  | (5'831,037) | 7.02  | -58.1     |  |
| Utilidad de Operación                         | 1'601,743    | 2.27  | 1'370,728   | 1.65  | 16.85     |  |
| Otros Ingresos y Gastos                       |              |       |             |       |           |  |
| Gastos Financieros                            | (1'546,599)  | 2.20  | (1'713,658) | 2.06  | -9.75     |  |
| Ingresos Financieros                          | 147,109      | 0.21  | 122,946     | 0.15  | 19.65     |  |
| Ingresos Diversos                             | 529,544      | 0.75  | 940,583     | 1.13  | -43.7     |  |
| Egresos Diversos                              | 0            | 0     | (20)        | 0     | -100      |  |
| Diferencia de cambio neta                     | (92,385)     | 0.13  | (645,168)   | 0.78  | -85.68    |  |
| Ingresos por venta de activo fijo             | 108,397      | 0.15  | 214,651     | 0.26  | -49.5     |  |
| Costo neto de activo fijo vendido             | (88,823)     | 0.13  | 0           | 0     | 0         |  |
| Utilidad Antes de Participaciones e Impuestos | 658,986      | 0.94  | 290,062     | 0.35  | 127.19    |  |
| Participación de utilidades                   | (52,719)     | 0.07  | (23,205)    | 0.028 | 127.19    |  |
| Impuesto a la Renta                           | (169,755)    | 0.24  | (80,057)    | 0.1   | 112.04    |  |
| Resultado neto del ejercicio                  | 436,512      | 0.62  | 186,800     | 0.22  | 133.67    |  |

Elaboración Propia

### 3.2. Elaborar Mejora de los procesos de Gestión del Talento Humano

Se conoce por gestión al conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

El primer problema identificado fue el mal servicio a los clientes y para ello se propuso la mejorar de procesos. En el área de repuestos se propone una gestión de inventarios para ser realizada por la empresa, ya que son datos confidenciales para la concesionaria

Tabla Nro. 19: Identificación y mejora de problemas en el área de servicios

| PROCESOS EN EL ÁREA DE SERVICIOS | PROBLEMAS                              | CAUSAS POSIBLES                                      | PROPUESTA GENERAL  | RESULTADOS   |
|----------------------------------|--|--|--|--|
| RECEPCIÓN                        | Falta de clientes en días de semana    | No existe fidelización del cliente                   | Construir relaciones sociales con los clientes, ofrecer descuentos a los clientes frecuentes | Reducción de tiempos improductivos                         |
|                                  | Demora en realizar la orden de trabajo | Proceso manual para llenar datos de orden de trabajo | Creación de una plataforma virtual para la simplificación de esta actividad                  | Reducción del tiempo promedio de la actividad.             |
| TALLER                           | Espera por orden de trabajo            | Demora en realizar la orden de trabajo               |  |  |
| REPUESTOS                        | Falta de repuestos a tiempo            | Falta de planificación de abastecimiento             | Realizar una gestión de inventarios, hacer uso de herramientas como MRP                      | Reducción de tiempos improductivos                         |
| CONTROL DE CALIDAD               | Falta de personal capacitado           | No existe un buen proceso de selección del personal  | Descripción de puestos y el modo de selección del personal                                   | Reducción de tiempos improductivos por personal calificado |
|                                  |  | Tareas no van de acuerdo al puesto de trabajo        |  |  |
| FACTURACIÓN                      | Espera a taller para realizar factura  | Demora en realizar la orden de trabajo               | Creación de una plataforma virtual para la simplificación de esta actividad                  | No existe demora por espera del proceso anterior           |

Elaboración Propia

El segundo problema identificado fue la falta de motivación en los trabajadores por lo que se hizo un plan de modelo motivacional. Este plan consta de una serie de acciones propuestas para la mejora en la motivación laboral y como se debe implementar.

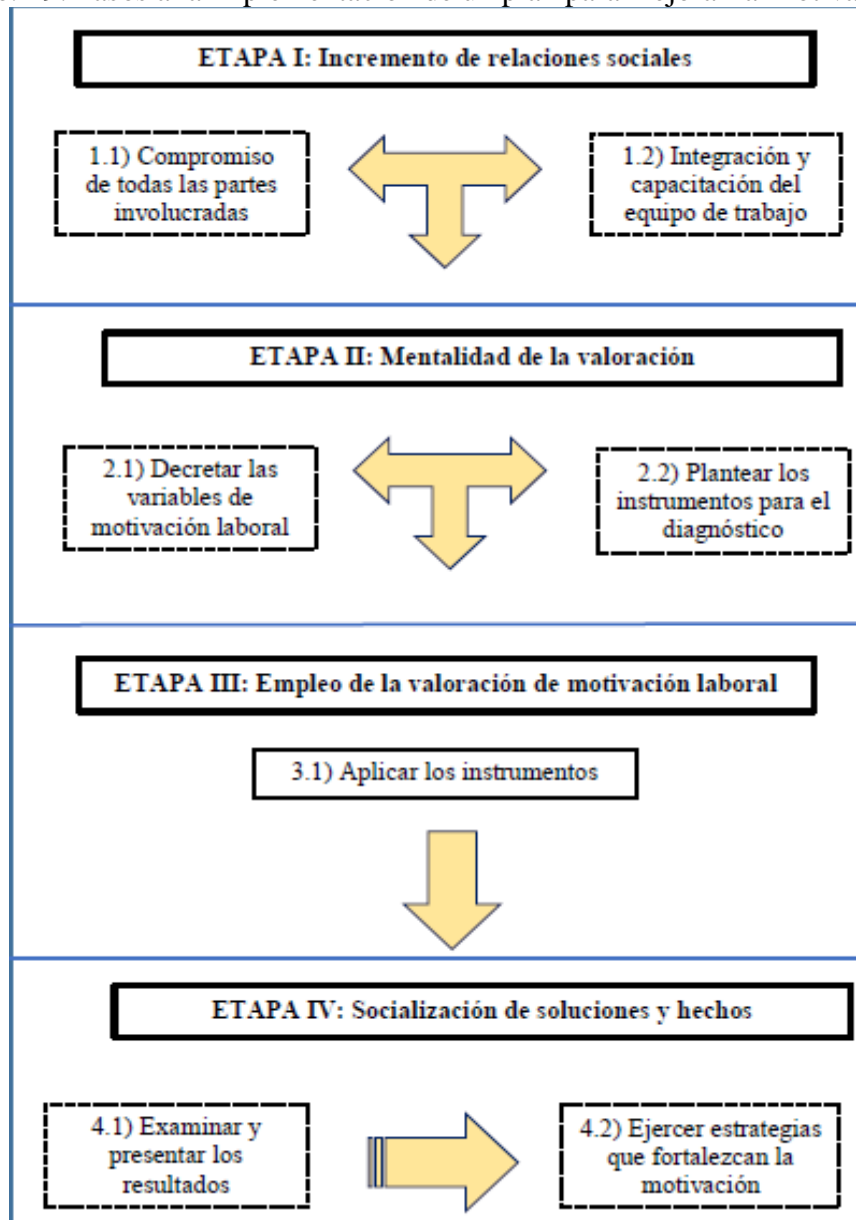
Tabla Nro. 20: Modelo Motivacional para la empresa

| TIPO DE MOTIVACIÓN | MOTIVOS      | ACCIONES  |
|--------------------|--------------|---|
| ESPONTÁNEA         | Extrínseca   | Otorgarles días de vacaciones por su trabajo realizado  |
|                    |              | Premiar y reconocer el aumento de su productividad en el trabajo                                      |
|                    | Trascendente | Realizar actividades de integración con sus compañeros  |
| RACIONAL           | Extrínseca   | Respetar los horarios de trabajo  |
|                    |              | Brindar un sueldo justo que pueda satisfacer sus necesidades básicas                                  |
|                    |              | Brindar un incentivo económico por la realización de un logro alcanzado                               |
|                    |              | Proporcionar un Seguro Social   |
|                    |              | Fomentar el reconocimiento a los trabajadores por parte de sus jefes y compañeros por un buen trabajo |
|                    |              | Promover la lluvia de ideas para la solución de problemas   |
|                    | Intrínseca   | Delegar funciones importantes   |
|                    |              | Capacitarlos  |
|                    |              | Fomentar la colaboración entre compañeros para cumplir sus objetivos                                  |
|                    | Trascendente | Evaluar periódicamente al trabajador  |
|                    |              | Reconocer la capacidad para asumir las consecuencias de sus decisiones                                |
|                    |              |   |

Fuente: (Alcázar y Ferreiro 2013)  
Elaboración Propia

Según (Alcázar y Ferreiro 2013) los pasos para implementar un plan de Motivación son los expuestos en la figura Nro. 28 y se propone para la ejecución de la mejora.

Figura Nro. 29: Pasos a la implementación de un plan para mejorar la Motivación



Los pasos descritos para el plan de mejora responden a las necesidades de motivación del Talento Humano. De acuerdo a las necesidades de motivación en los trabajadores se han propuesto unas capacitaciones para su seguimiento:

Tabla Nro. 21: Programa de Capacitación

| Cursos | Nombre de la Capacitación                            | Nivel                         | Contenido Temático  | Objetivo  |
|--------|--|-------------------------------|---|---|
| 1      | Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios.             | Jefaturas y Mandos Medios     | a. Gerencia basada en valores<br>b. Alineación de Equipos de Trabajo  | Incentivar a quienes lideran equipos, a buscar continuamente la motivación y el desarrollo de las personas para potenciar el máximo aprovechamiento de sus capacidades. |
| 2      | Motivación y Liderazgo                               |                               | a. Como motivar a un equipo<br>b. Delegación y Empowerment.   | Ampliar conocimientos sobre las formas de automotivación personal en los equipos de trabajo, fortaleciendo el liderazgo, la delegación y el empoderamiento.             |
| 3      | Ambientes agradables de trabajo                      |                               | a. Beneficios de un buen ambiente de trabajo<br>b. Empatía/ Simpatía<br>c. Autoestima<br>d. Comunicación efectiva   | Mejorar las habilidades sociales de comunicación, para favorecer un ambiente laboral agradable y productivo   |
| 4      | Trabajo en equipo y relaciones humanas **            | Mandos Medios y Colaboradores | a. Estrés en los equipos de trabajo.<br>b. Manejo de conflicto en los equipos de trabajo.   | Aprender sobre el adecuado manejo de las responsabilidades para evitar el estrés y la sobrecarga de trabajo y mejorar la calidad de vida y la productividad laboral     |
| 5      | Ética, moral y valores                               | Colaboradores                 | a. Conceptos e importancia<br>b. Los valores personales e institucionales<br>c. Los antivalores<br>d. Ética Institucional   | Lograr en el participante el respeto a la individualidad de cada persona, a sus ideas, acciones y comportamientos.  |
| 6      | Inteligencia Emocional para la motivación individual |                               | a. Concepto de Inteligencia Emocional<br>b. Coeficiente Intelectual IQ vs Inteligencia Emocional<br>c. Conciencia Emocional, Control Emocional, Motivación, Habilidades Sociales, Liderazgo | Contar con un personal emocionalmente estable, con buenas actitudes y enfocados a lograr sus objetivos.   |
| 7      | Comunicación Efectiva                                |                               | a. Concepto e importancia de la comunicación<br>b. Factores de la comunicación  | Fortalecer la comunicación en el equipo de trabajo, que permita mantener una convivencia sana y lograr los objetivos de la Institución.                                 |

Fuente: (Godoy Zepeda, Mira de Paz y Sánchez de Mira 2016)

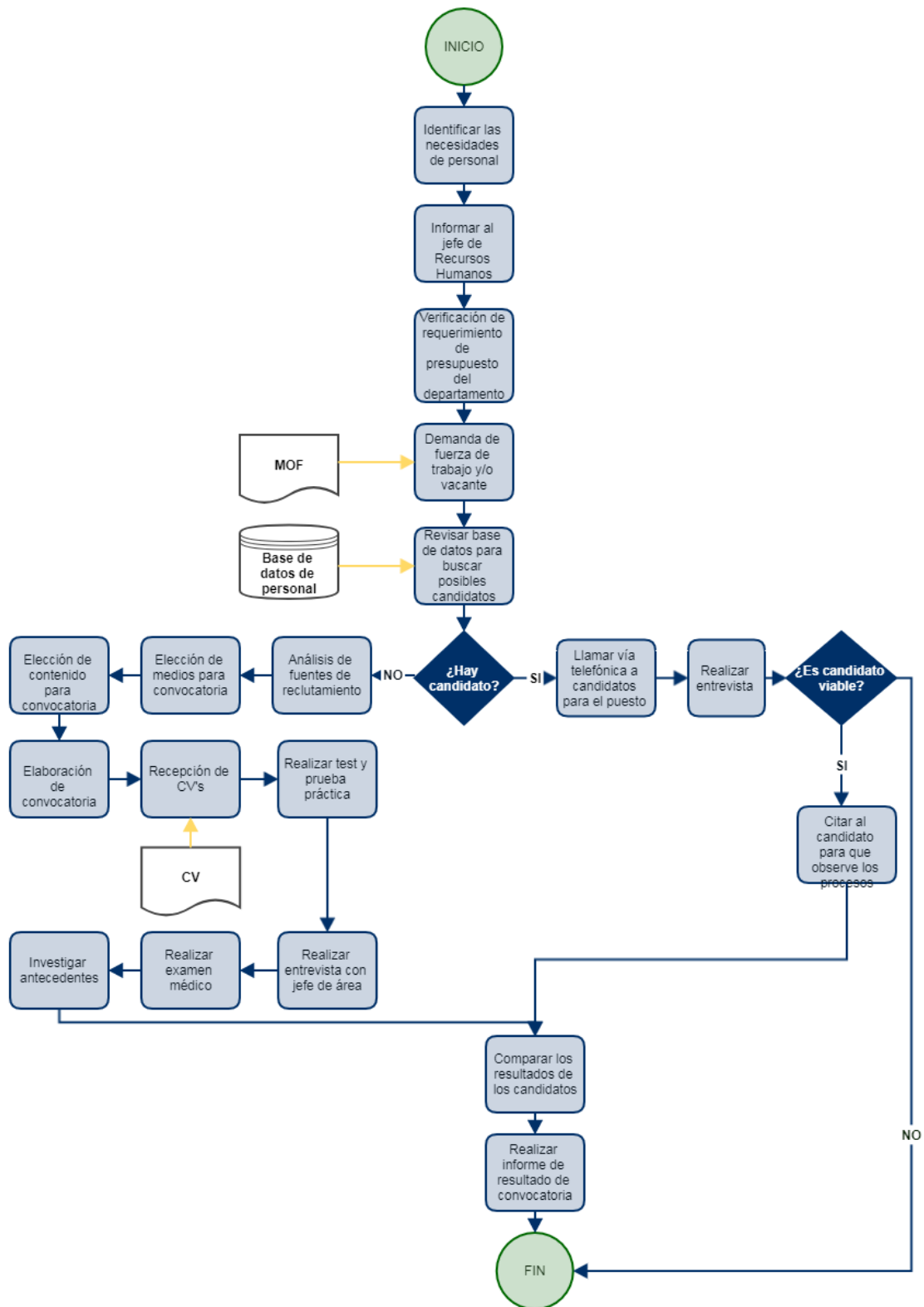
## CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación se desarrollará con periodicidad trimestral, en donde se indica los meses de aplicación.

| Curso  | 2017 |     |     |     |     | 2018 |     |     |     |     |     |
|--|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
|  | Ago  | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene  | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
| Curso de Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios                 | ■    |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |
| Curso de Motivación y Liderazgo                                  |      |     |     | ■   |     |      |     |     |     |     |     |
| Curso para la creación de Ambientes Agradables de Trabajo        |      |     |     |     |     |      | ■   |     |     |     |     |
| Curso sobre Ética, Moral y Valores                               |      |     |     | ■   |     |      |     |     |     |     |     |
| Curso sobre Inteligencia Emocional para la motivación individual |      |     |     |     |     |      |     |     |     | ■   |     |
| Curso de Comunicación Efectiva                                   |      |     |     |     |     |      | ■   |     |     |     |     |
| Curso de Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas                  | ■    |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |

El tercer problema identificado fue la falta de un responsable del Talento Humano. Se elaboró el Manual de Organización y Funciones de la empresa (Ver Anexo Nro. 6), se definieron los procedimientos del área en diagramas de flujo.

Figura Nro. 30: Diagrama de flujo de Reclutamiento de personal



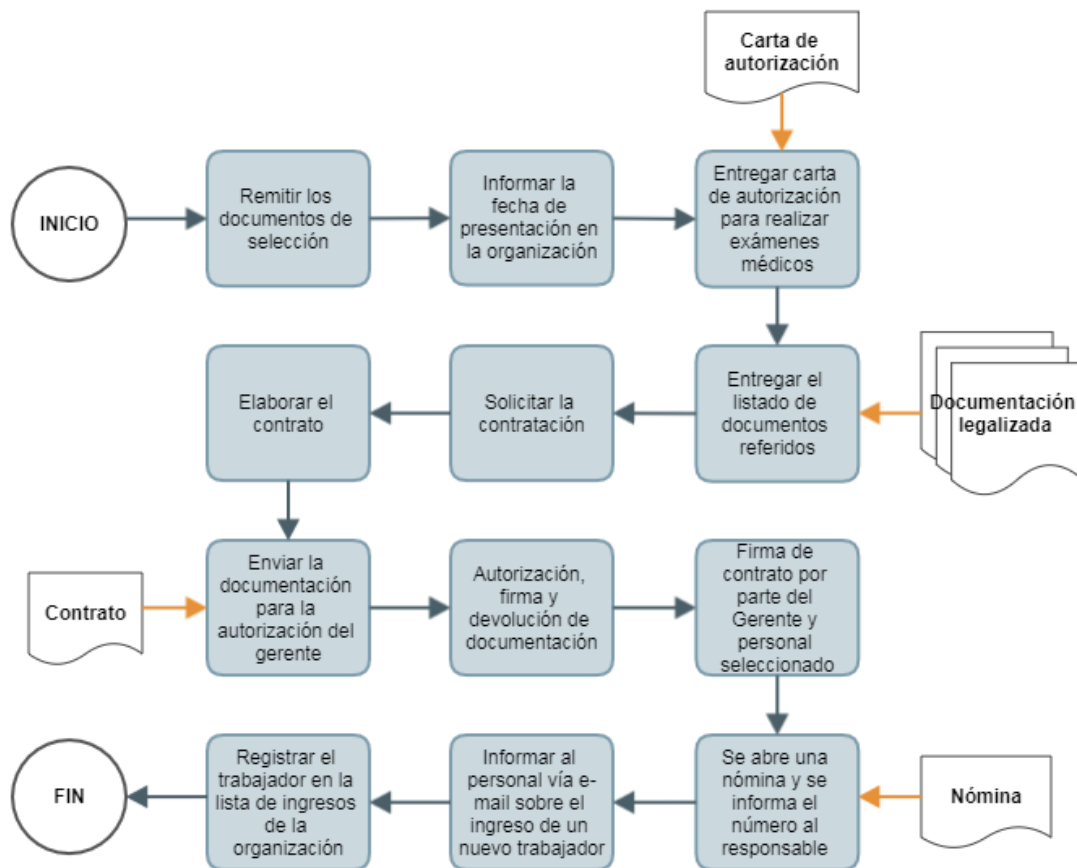
Elaboración Propia

El procedimiento de Reclutamiento de personal empieza con la identificación de las necesidades del personal en la empresa, se informa al jefe del área del talento humano y este verifica el requerimiento de presupuesto del departamento para dicha actividad, se crea la vacante y empieza la búsqueda en la base de datos para encontrar posibles candidatos.

Si hay candidatos ideales para el puesto se llama a los candidatos para coordinar la entrevista, en caso sea viable el candidato lo citan para que observe los procesos de la empresa. Se comparan los resultados de los candidatos y se realiza el informe de resultados de la convocatoria.

Cuando no existen candidatos que se ajusten con el perfil requerido en la base de datos se analizan las fuentes de reclutamiento, se eligen los medios y el contenido para la elaboración convocatoria, se recepcionan los Cv's, se realiza el test y prueba práctica seguido de la entrevista con el jefe de área, los candidatos elegidos pasan examen médico y se investigan sus antecedentes para luego comparar los resultados y elegir al ideal.

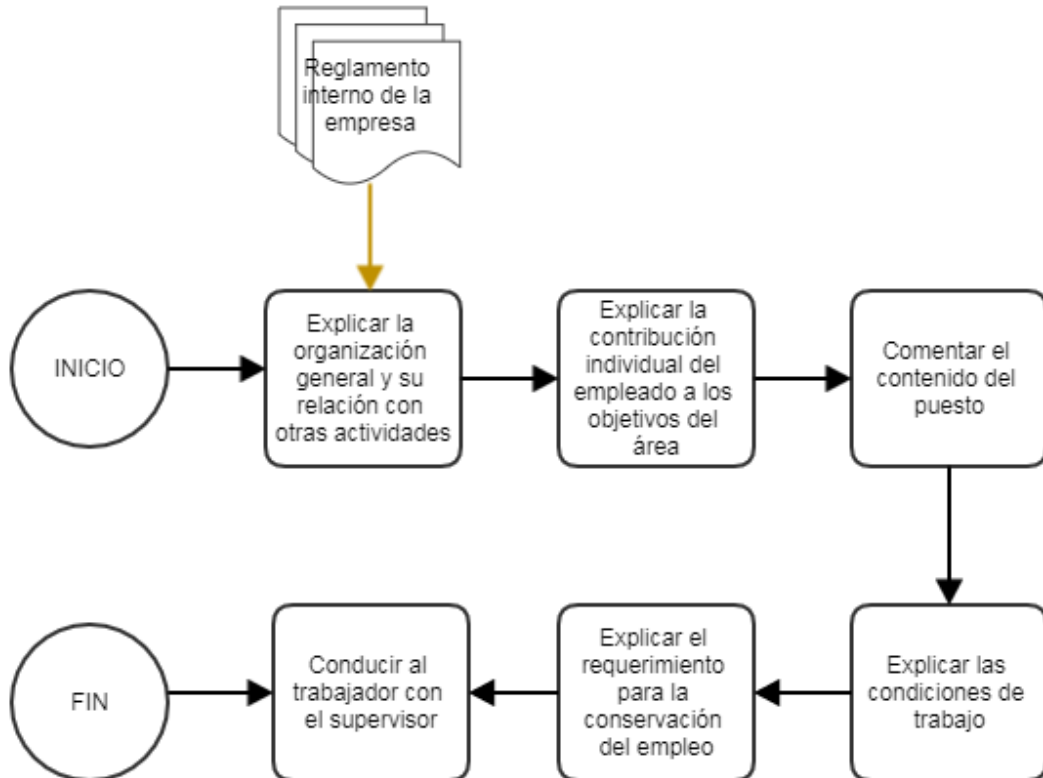
Figura Nro. 31: Diagrama de flujo de Contratación de personal



Elaboración Propia

Para el proceso de contratación del personal se remiten los documentos de selección, se informa la fecha de presentación en la organización, se entrega la carta de autorización para realizar exámenes médicos, se entrega el listado de documentos requeridos para solicitar la contratación y elaborar el contrato del nuevo trabajador. Luego se envía la documentación para la autorización del gerente y lo devuelve firmado, se abre una nómina y se informa el número, se informa el ingreso del nuevo trabajador y se registra en la empresa.

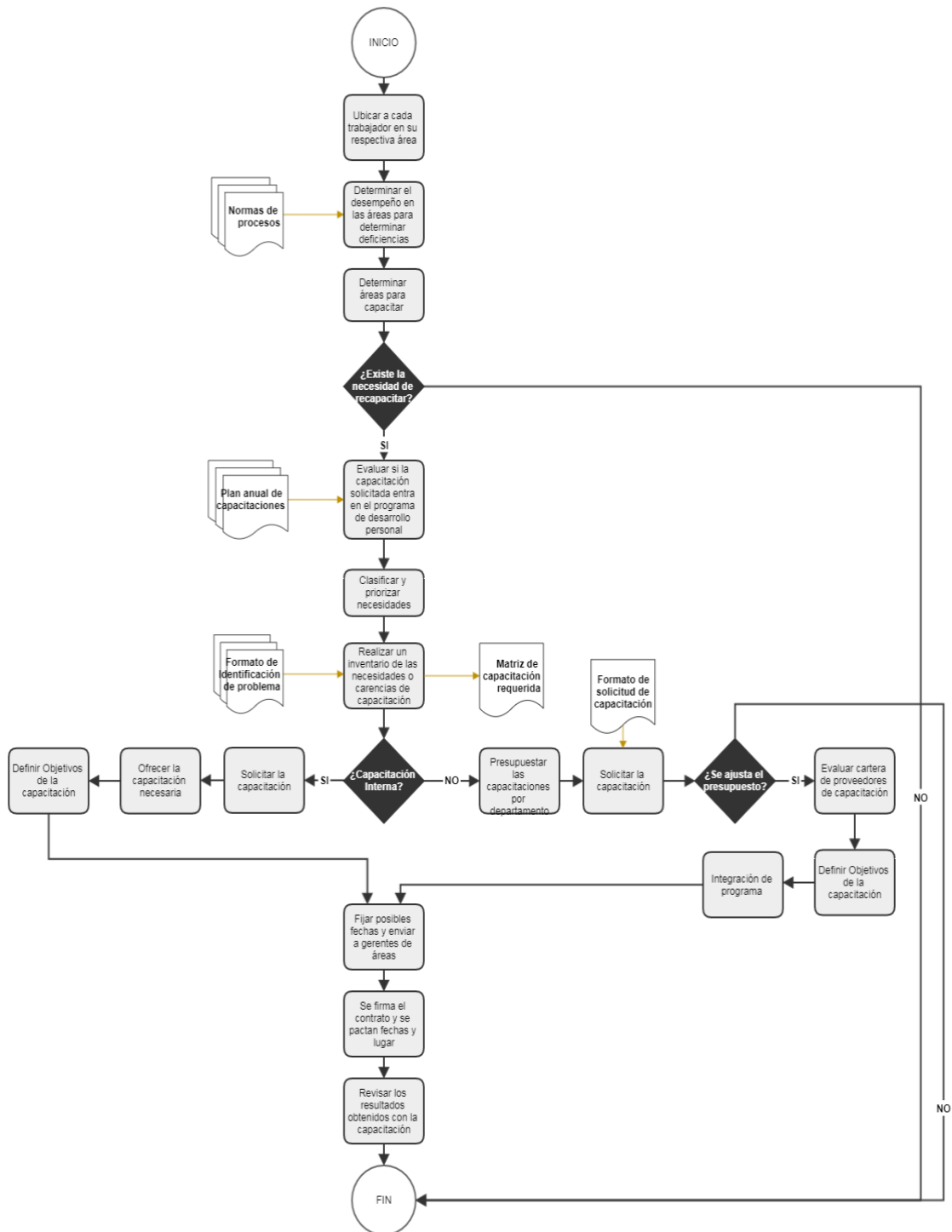
Figura Nro. 32: Diagrama de flujo de Inducción



Elaboración Propia

El proceso de inducción a la empresa empieza con la explicación de la organización general y su relación con otras actividades, luego se explica la contribución individual del empleado a los objetivos del área para que se sienta parte de la empresa, se comenta acerca del puesto, sus funciones y condiciones de trabajo. Se explica las normas de la organización y se queda con el supervisor del área.

Figura Nro. 33: Diagrama de flujo de Capacitación de personal



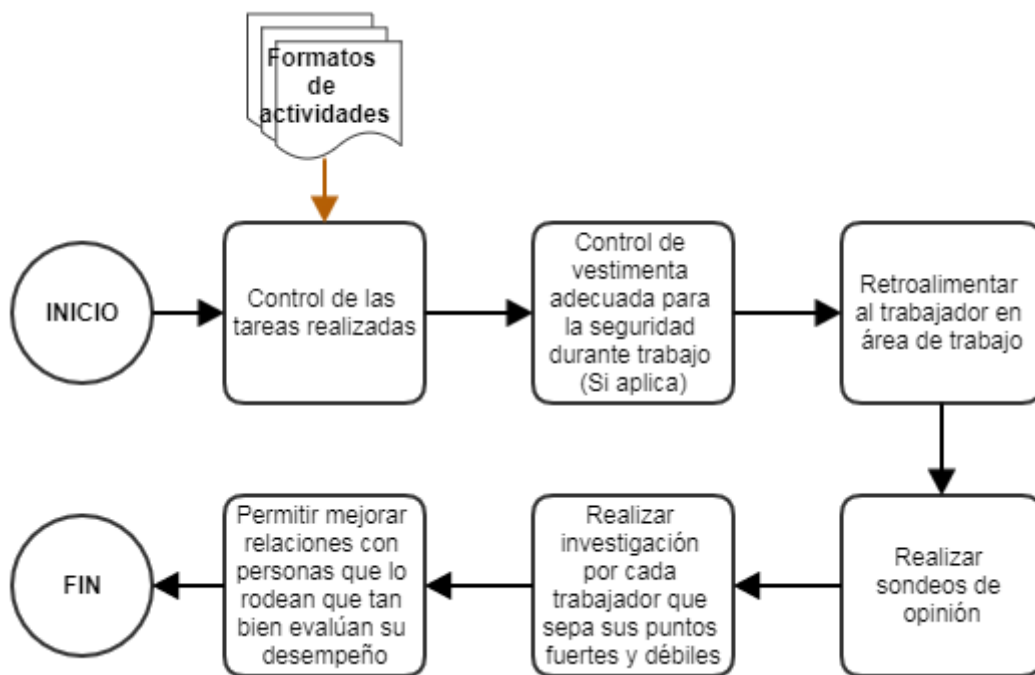
Elaboración Propia

El proceso de capacitación del personal con la ubicación de cada trabajador en su área, se determinan las deficiencias por áreas para elegir los temas de capacitación y si es necesaria. Si es necesaria se evalúa si esta está dentro del programa de desarrollo personal, se clasifica y priorizan necesidades para el inventario de necesidades de capacitación.

Si es una capacitación interna se hace la solicitud, se ofrece la capacitación y se definen los objetivos, se fijan las fechas y se informa a los gerentes de área, se firma contrato y luego se revisan los resultados

Si es una capacitación externa se presupuesta para la solicitud, si se ajusta al presupuesto se evalúa la cartera de proveedores de capacitación, se definen los objetivos para integrarlos al programa y luego se fijan fechas, lugar y hora. Finalmente se revisan los resultados

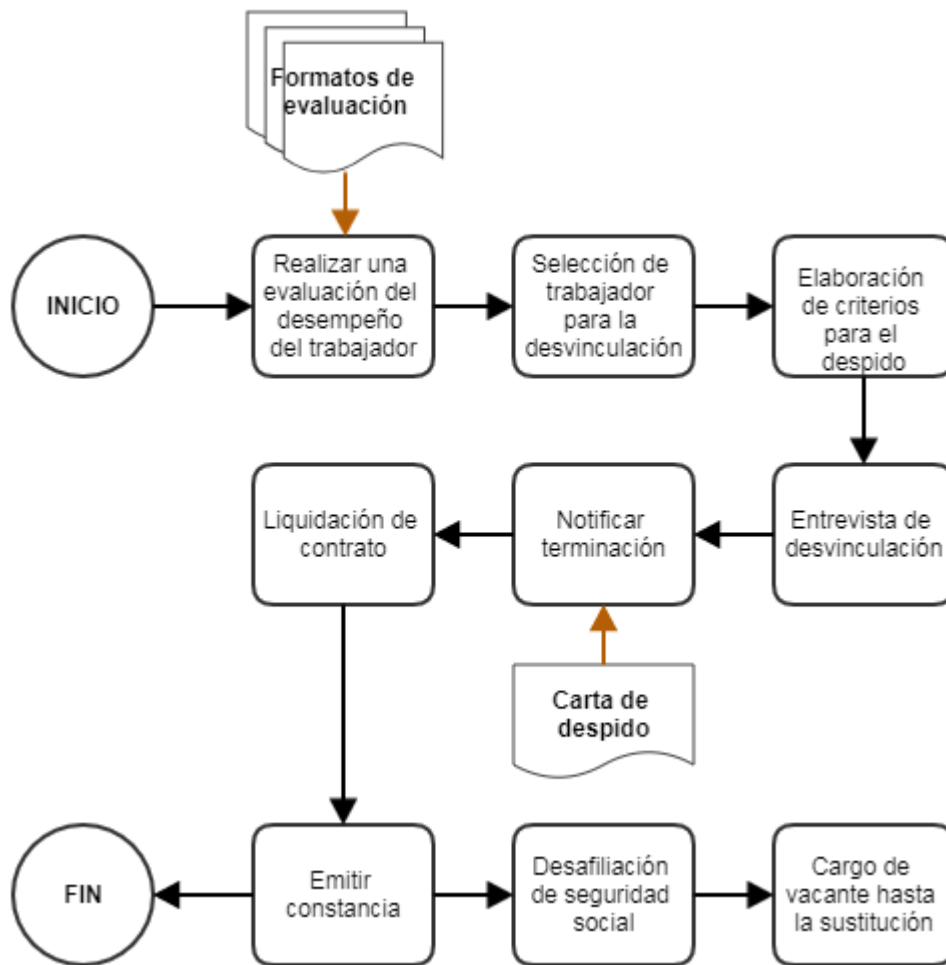
Figura Nro. 34: Diagrama de flujo de la Gestión de Desempeño



Elaboración Propia

La gestión del desempeño laboral empieza con el control de las tareas realizadas, si es necesario se controla la vestimenta de seguridad, se hace la retroalimentación al trabajador en el área de trabajo correspondiente para los sondeos de opinión, se realiza la investigación para que el trabajador conozca sus puntos fuertes y los débiles.

Figura Nro. 35: Diagrama de flujo de Desvinculación del personal



Elaboración Propia

La desvinculación del personal empieza en la realización de evaluación de desempeño donde se conoce quien cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto, se elaboran criterios para el despido si es necesario, se entrevista para anunciar el despido, se liquida el contrato, se emite una constante para la desafiliación del seguro social y se crea la vacante para el puesto.

### 3.3. Elaborar análisis Costo- Beneficio

#### 3.3.1. Beneficios de la propuesta

La implementación del plan de motivación con capacitaciones, una mejora de procesos, un MOF y una descripción de procedimientos del Talento Humano permitirá mejorar los niveles de productividad de la empresa por una mejora en el clima y satisfacción laboral.

Los beneficios pueden ser tanto de naturaleza tangible como intangible.

##### 3.3.1.1. Beneficios Tangibles

Los beneficios tangibles son las ventajas cuantificables que consigue la empresa a través de la Propuesta de Gestión del Talento Humano. Entre los beneficios tangibles de la propuesta se pueden mencionar los siguientes:

- Disminución de “tiempos muertos” en el área de servicios
- Eliminación de tiempos de espera entre operaciones
- Reducción del tiempo promedio de la actividad
- Se pueden atender una mayor cantidad de autos
- Control adecuado de los registros y procedimientos
- Asignación de personal capacitado
- Mayor productividad

### 3.3.1.2. Beneficios Intangibles

Algunos de los beneficios que la empresa obtiene a través de la propuesta de gestión de Talento Humano son difíciles de cuantificar, a éstos se les conoce como beneficios intangibles.

- Crea mayor competitividad en la organización
- La mejora del proceso de toma de decisiones
- Mayor índice de Satisfacción Laboral
- Mejora la imagen de la empresa

### 3.3.1.3. Beneficios en Ventas

Si se reducen los “tiempos muertos” en el área de servicio (Ver Tabla Nro. 10), se tendrá un mayor número de autos atendidos al año, lo que genera mejores ganancias para la empresa.

En promedio se tiene un tiempo improductivo de 58,6% según la Tabla Nro. 9. En el 2016 se atendieron 7 618 unidades para mantenimiento preventivo y 6 813 unidades para mantenimiento correctivo utilizando el 41,40% del tiempo. Si se requieren 1 252 h para la atención de 14 431 unidades, en las 2 504 h del tiempo disponible se pueden atender 28 862. Esto aumenta las ventas en 50%

Entonces aumentarían las ventas de S/ 70 410 128 a S/ 105 615 192

### 3.3.2. Inversión de la propuesta

En la siguiente tabla se muestra la inversión inicial de la propuesta

Tabla Nro. 22: Inversión inicial para el plan de capacitación propuesto

| CURSOS   | NRO DE GRUPOS | COSTO POR CADA CAPACITACIÓN |
|--|---------------|-----------------------------|
| Liderazgo para gerentes y mandos medios              | 2             | \$813,6                     |
| Motivación y Liderazgo                               | 2             | \$813,6                     |
| Ambientes agradables de trabajo                      | 2             | \$813,6                     |
| Ética, moral y valores                               | 4             | \$813,6                     |
| Inteligencia emocional para la motivación Individual | 4             | \$813,6                     |
| Comunicación Efectiva                                | 4             | \$813,6                     |
| Trabajo en equipo y relaciones Humanas               | 5             | \$813,6                     |
| TOTAL  |               | 5 695,2                     |

El costo al cambio en nuevos soles sería equivalente a S/18 456,75, y para una instalación de plataforma virtual los costos aumentarían en S/5 500 por la plataforma virtual y para la instalación del mismo por fibra óptica son S/300  
En total la inversión es a S/24 256,75 más los imprevistos (10%) = S/ 26 682.425

Se analizó a los trabajadores del área de Administración sobre la gestión del talento humano para corroborar la teoría que dice aumentar un 43% en el mes de Agosto. Se hizo uso de una prueba de sistema para minimizar los tiempos en actividades donde se necesitan llenar formatos que solía hacerse a mano. La productividad aumentó en un 15% porque recién se estaba adaptando a una nueva metodología de trabajo el talento humano.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico elaborado muestra que existe una baja productividad en la empresa manifestada en tiempos improductivos, los cuales son mayores en las áreas de taller (74%), repuestos (75%) y control de calidad (57%), cuyas razones están relacionada a la gestión del talento humano en la empresa e influye en la productividad.
- La satisfacción laboral de la organización (62,579%), está debajo del promedio ya que la satisfacción laboral en organizaciones similares en Latinoamérica como Brasil (78,2%), Argentina (81,6%) y México (86,4%).
- Los principales problemas en base a la encuesta están en el Liderazgo (45,83%), la carrera profesional (68,94%) y la comunicación (43,18%)
- Con la propuesta de mejora se reducirán los “tiempos muertos” aumentando la cantidad de autos atendidos en un 50% al año de S/ 70 410 128 a S/ 105 615 192
- La implementación de la propuesta de un sistema de prueba para minimizar los tiempos en actividades en el área de Administración de la empresa aumentó en ese tiempo de prueba un 15% la productividad.

### 4.2. RECOMENDACIONES

- Realizar una evaluación 360 grados a cada uno de los trabajadores para medir su desempeño laboral y sus competencias y de esta manera poder aplicar acciones precisas para mejorar el desempeño del talento humano
- Hacer un Escalafón, donde se Clasifican los trabajadores que forman parte de un organismo o profesión, según su cargo, grado, categoría o antigüedad para un mejor enfoque de la gestión
- Realizar un estudio de tiempos y movimientos para la reducción de los “tiempos muertos” que existen en la empresa
- Aplicar en la empresa las estrategias que la empresa Toyota implementa para así asegurar el éxito a la concesionaria.
- Analizar periódicamente si se está siguiendo la propuesta y cuáles son los efectos de la misma para la empresa.

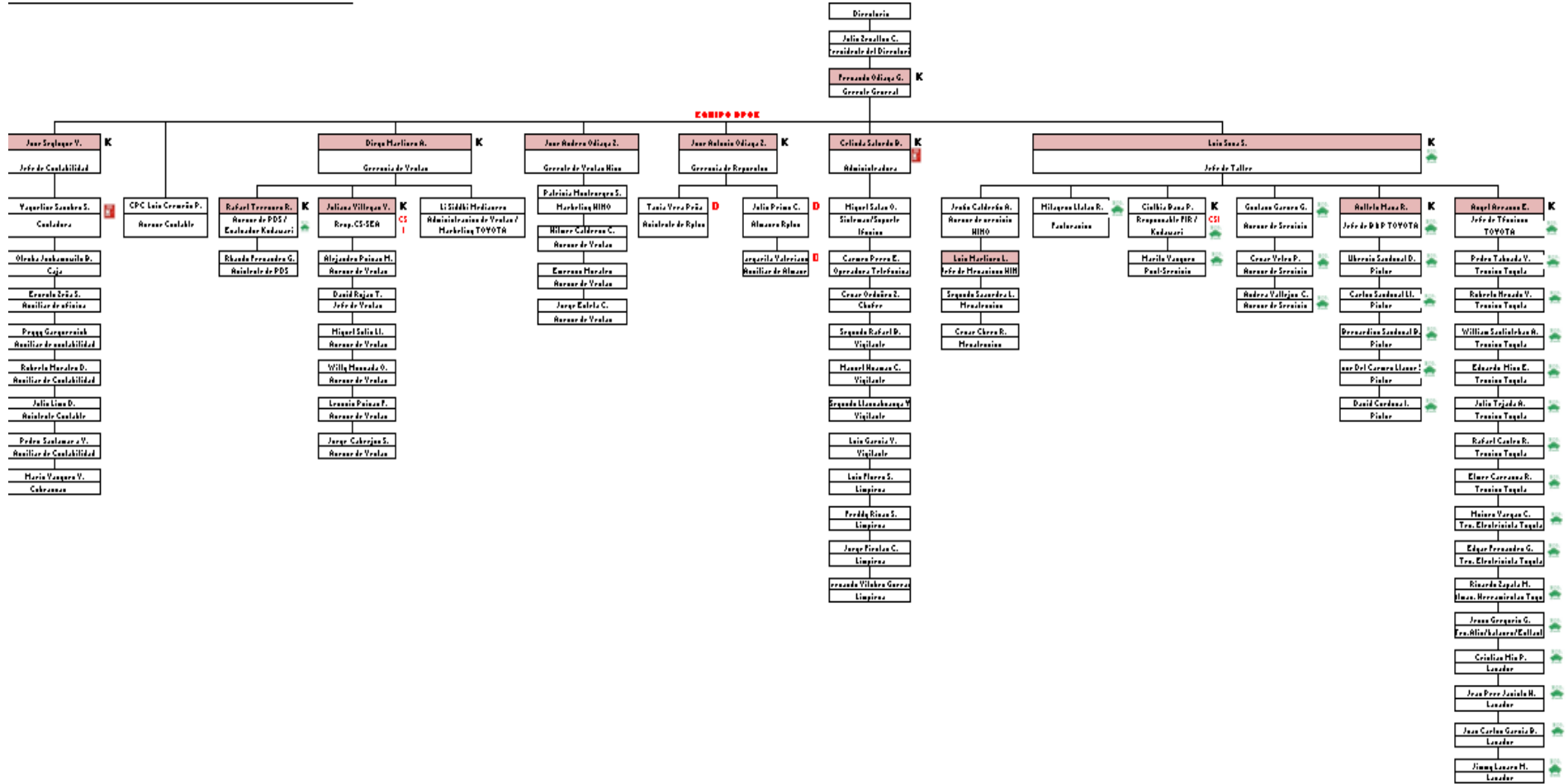
## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, Jorge, y Geovanny Orjuela. «Problemas de Gestión tienen origen en inadecuados procesos de comunicación Interna.» Portal de Relaciones Públicas, 2015.
- Alcázar, M., y P. Ferreiro. Gobierno de personas en la empresa. Barcelona: Ariel, 2013.
- Anaya Villoslada, Austragilda Aurora. Propuesta de nuevo Sistema de Motivación para los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C. basado en la Teoría Antropológica de la Motivación de Juan Antonio Pérez López. Tesis, Chiclayo: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, 2015.
- Avilés Garaicoa, Hilda Rosanna. Creación del departamento de Recursos Humanos, y su incidencia en los procesos administrativos. Quevedo: Uteq, 2015.
- Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Ciudad de México: Trillas, 2013.
- Capriotti, Paul. «Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa.» Revista Comunicación, 2016.
- Cartier, Enrique Nicolás. «¿Cómo enseñar a determinar costos?» AURCO, 2015.
- Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de micro y pequeña empresa. Estudio de clima laboral en micro y pequeña empresa. 2009.
- Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de micro y pequeña empresa. Estudio de clima laboral en micro y pequeña empresa. 2009.
- Cubillos Rivera, Bibiana, Fabián Camilo Velásquez Muriel, y Milena Reyes Nova. «Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado.» ElSevier Doyma, 2014: 69-73.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión del talento Humano y del conocimiento. 2014.
- de Cervantes, Miguel. «Diagramas de Procesos.» Waybakck, 2015.
- de la Guerra, Juan Pablo. «Las siete herramientas de la calidad.» Udea, 2015.
- Día Ruiz, Raquel. «Seguridad y Salud en el Trabajo.» Ciencia Empresarial, 2014.
- Díaz Cabrera, Dolores, Estefanía Hernández Fernaud, Rosa Isla Díaz, Naira Delgado Rodríguez, Luis Díaz Vilela, y Christian Rosales Sánchez. «Factores Relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de Evaluación del desempeño laboral.» Papeles del Psicólogo, 2014.
- Escuela técnica superior de Ingenieros Industriales. «Gestión de la calidad, la seguridad y el medio ambiente.» Vigo, 2015.
- Godoy Zepeda, Griselda de Jesús, Arístides Alexander Mira de Paz, y Patricia Carolina Sánchez de Mira. Plan de Capacitación Continua de Motivación personal, para mejorar el desempeño de los empleados administrativos. San Salvador: Ues, 2016.
- Huergo, Jorge. «Los Procesos de Gestión.» Labor, 2017.

- Lara Carballo, Lizbeth, Constantino Gerardo Moras Sánchez, Luis Fernando Morales Mendoza, y Juan Jorge Galán García. «Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal- mecánica.» *Revista de la Ingeniería Industrial*, 2014: 1-12.
- Martínez, Adriana, Alejandro García Garnica, y Gabriel Santos Navarro. «Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz.» *Análisis Económico*, 2014.
- Martínez, Francisco. *El proceso de trabajo en la línea de producción de Inyección plástica de una empresa de la industria plástica Metalmecánica*. Bárbula: FACES, 2016.
- Moyano Fuentes, José, y Pedro Martínez. *Determinantes de la competitividad de los concesionarios de automoción en España*. Septem, 2015.
- Pérez Cuecos, Rita Ros. «Engagement, Autoeficacia, Optimismo y Situación Laboral.» *Revista Electrónica de Investigación*, 2017: 45-60.
- Ramírez, R., J. Abreu, y M. Badii. «La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos.» *Daena Journal*, 2014.
- Rubio Navarro, Elena. «Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los Factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa.» *El Mundo*, 2014.
- Segredo Perez, Alina. «The university management and the organizational climate.» *Scielo*, 2014.
- Tejada Chugá, María Fernanda. *Propuesta para la reestructuración del Área de selección del Departamento de Recursos Humanos*. Quito: PUCE, 2016.
- The IBFR. «Global Conference on business and finance proceedings.» *The Institute for Business and Finance Research*, 2014.
- Vargas Zúñiga, Fernando. «De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas.» *POLITÉCNICA*, 2016: 13-26.

# VI. ANEXOS

## ANEXO NRO. 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



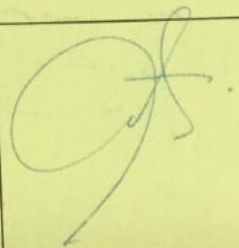
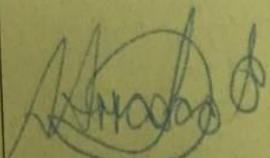
ANEXO NRO. 2: LIBRO DE RECLAMOS DE NOR AUTOS 2016

| LIBRO DE RECLAMACIONES  |   |                              | HOJA DE RECLAMACIÓN<br>Nº 00027 201   |   |
|---|---|------------------------------|---|---|
| FECHA:  | 12  | ENERO                        | 2016  |   |
| NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.<br>Av. Juan Tomis Nº 199 Carretera a Pimentel Km. 1.5 - Chiclayo  |   |                              |   |   |
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE   |   |                              |   |   |
| NOMBRE: JOSÉ LUIS VELASQUEZ QUESADA   |   |                              |   |   |
| DOMICILIO: LLAMPAYEC Nº 701 - URB. "EL INGENIERO II"  |   |                              |   |   |
| DNI / CE: 16625389  |   | TELÉFONO / E-MAIL: 945185800 |   |   |
| PADRE O MADRE: [PARA EL CASO DE MENORES DE EDAD]  |   |                              |   |   |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO   |   |                              |   |   |
| PRODUCTO  | DESCRIPCIÓN: MANTENIMIENTO 40.000 KM - Vehículo |                              |   |   |
| SERVICIO  | X TOYOTA YARIS                                  |                              |   |   |
| 3. DETALLE DE LA RECLAMACIÓN B.V. 0026423   |   | RECLAMO <sup>1</sup>         | QUEJA <sup>2</sup>  | X |
| <p>DETALLE: EL DIA DE HOY 12 ENEROS MI VEHICULO TOYOTA YARIS. Para que se le efectue el Mantenimiento por 40,000 Kms y fué atendido por el Sr. Gustavo Garces Garcia, quien en ningún momento me proyecta el costo de mantenimiento a efectuar. Pero, siendo las 16:08 horas me llaman a decir que el monto de mi vehículo y me dicen la sorpresa que el monto a cancelar por el cambio de Aceite del tipo de cambio era por el importe de 227.71, monto que en ningún momento se me dio a conocer antes de efectuar el mantenimiento; situación que me me de sorpresa y genera molestias ya que no es la primera vez que tengo problemas con, maltrato en relación al servicio de mantenimiento.</p> |   |                              |   |   |
| 4. ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR  |   |                              |   |   |
| <p>DETALLE: Por la falta cometida por el Sr. Gustavo Garces Garcia ha sido suspendido de sus labores por dos días sin goce de haber. Haciendose acreedor de un memorandum con copia a la Zona de trabajo.</p>   |   |                              |   |   |
| FIRMA DEL CONSUMIDOR  |   |                              |   |   |
| FIRMA DEL PROVEEDOR (OPCIONAL)  |   |                              |   |   |
| <sup>1</sup> RECLAMO: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.   |   |                              | <sup>2</sup> QUEJA: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; o, malestar o descontento respecto a la atención al público. |   |

| LIBRO DE RECLAMACIONES  |  |                               |   | HOJA DE RECLAMACIÓN |                                   |
|---|--|-------------------------------|---|---------------------|-----------------------------------|
| FECHA: 20 JUNIO 2016  |  |                               |   | Nº 00029 201        |                                   |
| NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.<br>Av. Juan Tomis Nº 199 Carretera a Pimentel Km. 1.5 - Chiclayo  |  |                               |   |                     |                                   |
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE   |  |                               |   |                     |                                   |
| NOMBRE: ANA MARIA FUENTES USQUIANO  |  |                               |   |                     |                                   |
| DOMICILIO: BERNARDO AICEDO 245 HRB. PATASCA   |  |                               |   |                     |                                   |
| DNI / CE: 16725873  |  | TELÉFONO / E-MAIL: #980341664 |   |                     |                                   |
| PADRE O MADRE: CELINDA USQUIANO MADRUEZ   |  |                               |   |                     | [PARA EL CASO DE MENORES DE EDAD] |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO   |  |                               |   |                     |                                   |
| PRODUCTO  |  | DESCRIPCIÓN:                  |   |                     |                                   |
| SERVICIO  |  |                               |   |                     |                                   |
| 3. DETALLE DE LA RECLAMACIÓN  |  |                               | RECLAMO <sup>1</sup>  | QUEJA <sup>2</sup>  |                                   |
| DETALLE:  |  |                               |   |                     |                                   |
| DESDE 23 ABRIL 2016, TRAJE MI CAMIONETA TERIUS placa N° AMY-577 para ser reparacion de carrocería y pintura (choque frontal Izquierdo). Hasta la fecha 20 junio 2016 no está lista. Por favor solicito seriedad en el trabajo y solucionar el problema pronto gracias |  |                               |   |                     |                                   |
|   |  |                               |   |                     | FIRMA DEL CONSUMIDOR              |
| 4. ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR  |  |                               |   |                     |                                   |
| DETALLE: HA DEMORADO EN LA REPARACION DE ESTO UNIDAD ES LO FALTO DE UN FORO DELANTERO LH. QUE LO FECHO INDICADA POR TOYOTA ES EL 25.06.16.  |  |                               |   |                     | FIRMA DEL PROVEEDOR (OPCIONAL)    |
| <sup>1</sup> RECLAMO: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.   |  |                               | <sup>2</sup> QUEJA: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; o, malestar o descontento respecto a la atención al público. |                     |                                   |

PROVEEDOR

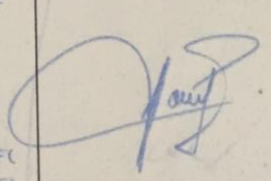
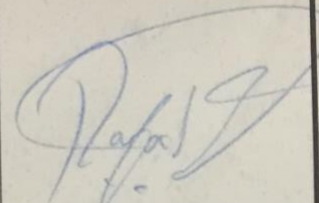
| LIBRO DE RECLAMACIONES   |              |                             | HOJA DE RECLAMACIÓN  |                                     |
|--|--------------|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| FECHA:   | 12           | Julio.                      | Nº 00031 201   |                                     |
| NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.<br>Av. Juan Tomis Nº 199 Carretera a Pimentel Km. 1.5 - Chiclayo |              |                             |  |                                     |
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE  |              |                             |  |                                     |
| NOMBRE: Roxana Benavides Ascaribar   |              |                             |  |                                     |
| DOMICILIO: Jirón de Lopez # 115  |              |                             |  |                                     |
| DNI / CE: 16686696   |              | TELÉFONO / E-MAIL: 27.01.27 |  |                                     |
| PADRE O MADRE:   |              |                             |  | [PARA EL CASO DE MENORES DE EDAD]   |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO  |              |                             |  |                                     |
| PRODUCTO   | DESCRIPCIÓN: |                             |  |                                     |
| SERVICIO   |              |                             |  |                                     |
| 3. DETALLE DE LA RECLAMACIÓN   |              |                             | RECLAMO <sup>1</sup>   | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  |              |                             | QUEJA <sup>2</sup>   | <input type="checkbox"/>            |
| DETALLE:<br>Trasmite de placa, mi carro no puede circular, y no me ayudan a solucionar.    |              |                             |  |                                     |
|  |              |                             |  | FIRMA DEL CONSUMIDOR                |
| 4. ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR   |              |                             |  |                                     |
| DETALLE:   |              |                             |  | FIRMA DEL PROVEEDOR (OPCIONAL)      |
| <sup>1</sup> RECLAMO: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.              |              |                             | <sup>2</sup> QUEJA: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; o, malestar o descontento respecto a la atención. |                                     |

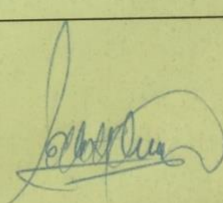
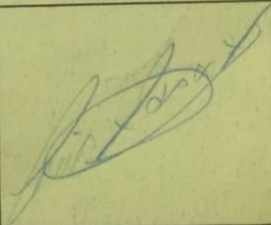
| LIBRO DE RECLAMACIONES  |              |   | HOJA DE RECLAMACIÓN<br>Nº 00032 201   |                                   |
|---|--------------|---|---|-----------------------------------|
| FECHA:  | 17 Agosto    | 2016  |   |                                   |
| NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.<br>Av. Juan Tomis Nº 199 Carretera a Pimentel Km. 1.5 - Chiclayo  |              |   |   |                                   |
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE   |              |   |   |                                   |
| NOMBRE: Solida Soc - Marco Antonio Mondragón Odar   |              |   |   |                                   |
| DOMICILIO: Av. Batra 665 - 3A   |              |   |   |                                   |
| DNI / CE: 20419606501   |              | TELÉFONO / E-MAIL: 233069   |   |                                   |
| PADRE O MADRE:  |              |   |   | [PARA EL CASO DE MENORES DE EDAD] |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO   |              |   |   |                                   |
| PRODUCTO  | DESCRIPCIÓN: |   |   |                                   |
| SERVICIO  | X            |   |   |                                   |
| 3. DETALLE DE LA RECLAMACIÓN  |              | RECLAMO <sup>1</sup>  | QUEJA <sup>2</sup>  |                                   |
| DETALLE: Manifiesto mi reclamo por la negligencia que existe para el mantenimiento de las unidades. El día de ayer 16/08/16 deje la unidad Toyota Hilux (placa MSP 895) para el mantenimiento; sin embargo hoy día se reporta un daño causado en la carcasa posterior izquierda. Lo que evidencia la falta de control y cuidado para los vehículos. |              |   |  |                                   |
|   |              | FIRMA DEL CONSUMIDOR  |   |                                   |
| 4. ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR  |              |   |   |                                   |
| DETALLE: Se tomara las medidas respectivas se esta solucionando el reclamo  |              |    |   |                                   |
|   |              | FIRMA DEL PROVEEDOR (OPCIONAL)  |   |                                   |
| <sup>1</sup> RECLAMO: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.   |              | <sup>2</sup> QUEJA: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; o, malestar o descontento respecto a la atención al público. |   |                                   |

| LIBRO DE RECLAMACIONES  |  |  |   | HOJA DE RECLAMACIÓN |                    |
|---|--|--|---|---------------------|--------------------|
| FECHA: 21 Septiembre 2016   |  |  |   | Nº 00033 201        |                    |
| NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.<br>Av. Juan Tomis Nº 199 Carretera a Pimentel Km. 1.5 - Chiclayo  |  |  |   |                     |                    |
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE   |  |  |   |                     |                    |
| NOMBRE: Oscar Alberto Novoa Basieri   |  |  |   |                     |                    |
| DOMICILIO: Rio Chira Nº 043-2do. piso - H. J. Quiñones  |  |  |   |                     |                    |
| DNI / CE: 16753441  |  | TELÉFONO / E-MAIL: 992489532 <i>fatet@</i>           |   |                     |                    |
| PADRE O MADRE: [PARA EL CASO DE MENORES DE EDAD]  |  |  |   |                     |                    |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO   |  |  |   |                     |                    |
| PRODUCTO  |  | DESCRIPCIÓN:   |   |                     |                    |
| SERVICIO  |  | X <i>Coloración de autos de Aleación y Sensores.</i> |   |                     |                    |
| 3. DETALLE DE LA RECLAMACIÓN  |  |  | RECLAMO <sup>1</sup>  |                     | QUEJA <sup>2</sup> |
| DETALLE:<br><i>Al entregarme el vehículo que dije para la colocación de sensores y Aros de Aleación, me percate que el CD que dije en la radio no estaba incluso se fundió. Al reclamar me trabajador no trajo del fondo de las instalaciones de TOYOTA. Falta pieza de pernos nuevos que había en la maletina.</i> |  |  |   |                     |                    |
| <i>[Firma]</i>  |  |  |   |                     |                    |
| FIRMA DEL CONSUMIDOR  |  |  |   |                     |                    |
| 4. ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR  |  |  |   |                     |                    |
| DETALLE:  |  |  |   |                     |                    |
| <i>[Firma]</i>  |  |  |   |                     |                    |
| FIRMA DEL PROVEEDOR (OPCIONAL)  |  |  |   |                     |                    |
| <sup>1</sup> RECLAMO: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.   |  |  | <sup>2</sup> QUEJA: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; o, malestar o descontento respecto a la atención al público. |                     |                    |

**PROVEEDOR**



| LIBRO DE RECLAMACIONES   |   | HOJA DE RECLAMACIÓN<br>Nº 00037 201 <u>6</u>  |                                |
|--|---|---|--------------------------------|
| FECHA:   | 10/01/17  |   |                                |
| NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.<br>Av. Juan Tomis Nº 199 Carretera a Pimentel Km. 1.5 - Chiclayo   |   |   |                                |
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE  |   |   |                                |
| NOMBRE:  | REPRESENTACIÓN: HOMEREO DELGADO PEREZ (CONSTRUCTORA VORUF GRANDES AL) |   |                                |
| DOMICILIO:   | AV. ELMIRA GARCIA Y GARCIA 850 - CHICLAYO.                            |   |                                |
| DNI / CE:  | 16782525  | TELÉFONO / E-MAIL:  | # 482640 homerohdp@hotuail.com |
| PADRE O MADRE:   |   | [PARA EL CASO DE MENORES DE EDAD]   |                                |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO  |   |   |                                |
| PRODUCTO   | DESCRIPCIÓN: CAMIONETA HI LUX TOYOTA                                  |   |                                |
| SERVICIO   |   |   |                                |
| 3. DETALLE DE LA RECLAMACIÓN   |   | RECLAMO <sup>1</sup>  | QUEJA <sup>2</sup>             |
| <p>DETALLE:</p> <p>Habiendo retirado la camioneta HI LUX TOYOTA COLOR ROJO METALICO EL DIA 09/01/17 Y QUENANDO COLOCAR UN SEGURO DE ESPESO NOS DANOS CON LA SORPRESA QUE NO CUENTA CON LOS CONT. ALTAVOZ (02) DECONTENO (TOWTERS) LLAMANDO INMEDIATAMENTE AL VENDEDOR SR. MARTINEZ. DICENDOLE QUE INTERNE EL VEHICULO INMEDIATAMENTE COSA QUE EL DIA 10/01/17 A PALMERO NOHA SE HA INTERAUNDO EN EL DEPÓSITO DE NORAUTOS. POSTERORAMENTE NEGANDOSE A RECONOCER QUE ESTÁ FALTANDO EL CONT. DE ALTAVOZ (02).</p> |   |    |                                |
|  |   | FIRMA DEL CONSUMIDOR  |                                |
| 4. ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR   |   |   |                                |
| <p>DETALLE: 1- SE CONVERSO PERSONALMENTE CON EL CLIENTE SOBRE ESTE RECLAMO INDICANDO QUE, UNA VEZ RECIBIDO SU UNIDAD VEHICULAR LO LLEVO A LA TIENDA DE RI-CAR PARA INSTALARLO SEGURO DE ESPEJOS Y OTROS ACCESORIOS DEJANDOLO EN DICHA TIENDA POR UNAS HORAS.</p> <p>2- SE RECIBE LA HOJA ORDEN DE ENTREGA, DOCUMENTO DEL VEHICULO PARA DETERMINAR LA CONFORMIDAD DE DICHO VEHICULO POR PARTE DEL CLIENTE</p> <p>3- DAR RESPUESTA A SU RECLAMO POR CONDUETO NOTARIAL</p>  |   |    |                                |
|  |   | FIRMA DEL PROVEEDOR (OPCIONAL)  |                                |
| <p><sup>1</sup>RECLAMO: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.</p>  |   | <p><sup>2</sup>QUEJA: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; o, malestar o descontento respecto a la atención al público.</p> |                                |
| <b>PROVEEDOR</b>   |   |   |                                |

| LIBRO DE RECLAMACIONES  |                                  |   | HOJA DE RECLAMACIÓN   |   |
|---|----------------------------------|---|---|---|
| FECHA:  | 29                               | MAYO  | 2017  | Nº 00043 201  |
| NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.<br>Av. Juan Tomis Nº 199 Carretera a Pimentel Km. 1.5 - Chiclayo  |                                  |   |   |   |
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE   |                                  |   |   |   |
| NOMBRE: ELLIOTT CHUNGA MBUTAR   |                                  |   |   |   |
| DOMICILIO: RESIDENCIA PUERTAS DEL SOL MZ E LOTE 6   |                                  |   |   |   |
| DNI / CE: 16805759  |                                  | TELÉFONO / E-MAIL: 986345284 / medeca1357@gmail.com |   |   |
| PADRE O MADRE: [PARA EL CASO DE MENORES DE EDAD]  |                                  |   |   |   |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN CONTRATADO   |                                  |   |   |   |
| PRODUCTO  | DESCRIPCIÓN: RAV-4 PLACA M4C-196 |   |   |   |
| SERVICIO  |                                  |   |   |   |
| 3. DETALLE DE LA RECLAMACIÓN  |                                  |   | RECLAMO <sup>1</sup>  | QUEJA <sup>2</sup> <input checked="" type="checkbox"/>                                |
| DETALLE:<br>CUANDO LE REALICEN MANTENIMIENTO A MI CARRONETA RAV 4 EL 05/05/17, ME ENTREGARON LA M.E. DI CUENTA NOTANDO QUE EL PLASTICO INTERIOR DE LA PUERTA DELANTERA IZQUIERDA ESTABA ROTO. |                                  |   |   |   |
|   |                                  |   |   |  |
|   |                                  |   |   | FIRMA DEL CONSUMIDOR  |
| 4. ACCIONES ADOPTADAS POR EL PROVEEDOR  |                                  |   |   |   |
| DETALLE: EL GERENTE DE LA EMPRESA EL SR. FERNANDO ODIAGA SE COMPROMETIÓ A DEVOLVERME UN PLÁSTICO NUEVO.   |                                  |   |   |   |
|   |                                  |   |   |  |
|   |                                  |   |   | FIRMA DEL PROVEEDOR (OPCIONAL)  |
| <sup>1</sup> RECLAMO: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.   |                                  |   | <sup>2</sup> QUEJA: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; o, malestar o descontento respecto a la atención al público. |   |
| <b>PROVEEDOR</b>  |                                  |   |   |   |

## ANEXO NRO. 3: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Responder con una escala del 1 al 5, considerando el número 1 como nunca, 2 como muy pocas veces, 3 como algunas veces, 4 como casi siempre y 5 como siempre.

### COLABORACIÓN

1. ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento?

1       2       3       4       5

2. ¿Cuándo Ingresé en la compañía me sentí bienvenido?

Sí       No

3. ¿Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos?

1       2       3       4       5

4. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?

Sí       No

### COMUNICACIÓN

5. ¿Cuándo ingresé en la compañía recibí suficiente información sobre la misma?

Sí       No

6. ¿Al unirme a la compañía recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizó?

Sí       No

7. La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada

1       2       3       4       5

8. Conozco el código ético y de conducta de la empresa

Sí       No

## CONDICIONES DE TRABAJO

9. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Sí  No

10. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

Sí  No

11. La empresa cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial

1  2  3  4  5

## CARRERA PROFESIONAL

12. Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa

Sí  No

13. Pienso que, si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la organización

Sí  No

14. Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa

Sí  No

## FORMACIÓN

15. Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

1  2  3  4  5

## LIDERAZGO

16. Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual

1       2       3       4       5

17. Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo

1       2       3       4       5

18. Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo

1       2       3       4       5

19. Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa

Sí       No

20. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe

1       2       3       4       5

21. Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones

1       2       3       4       5

ANEXO NRO. 4: ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

| PREGUNTA  | RESULTADOS |                 |               |              |         |
|---|------------|-----------------|---------------|--------------|---------|
|   | NUNCA      | MUY POCAS VECES | ALGUNAS VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| 1. ¿Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño?                      |            |                 |               |              |         |
| 2. ¿Me motiva que se realice actividades de confraternidad con mis compañeros?                    |            |                 |               |              |         |
| 3. ¿Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo?                        |            |                 |               |              |         |
| 4. ¿Los horarios del inicio y culminación de mis labores son respetados?                          |            |                 |               |              |         |
| 5. ¿Las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño? |            |                 |               |              |         |
| 6. ¿Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas y las de mi familia?  |            |                 |               |              |         |
| 7. ¿Me motiva que premien y reconozcan el aumento de mi productividad en el trabajo?              |            |                 |               |              |         |
| 8. ¿Procuro dejar una buena imagen para mejorar mi prestigio profesional?                         |            |                 |               |              |         |
| 9. ¿Recibo aguinaldo como parte de mis prestaciones en el trabajo?                                |            |                 |               |              |         |
| 10. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico?             |            |                 |               |              |         |
| 11. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa, cuando hago bien mi trabajo?                 |            |                 |               |              |         |
| 12. ¿La compensación familiar que recibo va en concordancia con mis necesidades?                  |            |                 |               |              |         |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 13. ¿Estoy afiliado al Seguro Social como parte de mis prestaciones en el trabajo?                    |  |  |  |  |  |
| 14. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional?               |  |  |  |  |  |
| 15. ¿Me gusta saber cómo voy progresando mientras hago las tareas?                                    |  |  |  |  |  |
| 16. ¿Disfruto un reto difícil?  |  |  |  |  |  |
| 17. ¿Disfruto competir, pero sobre todo ganar?  |  |  |  |  |  |
| 18. ¿El trabajo que realizo tiene actividades repetitivas?  |  |  |  |  |  |
| 19. ¿Cuándo se requiere delego actividades a los demás sin tener la preocupación de su cumplimiento?  |  |  |  |  |  |
| 20. ¿Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes?         |  |  |  |  |  |
| 21. ¿Aporto mis opiniones y experiencias para ayudar a mis compañeros de trabajo?                     |  |  |  |  |  |
| 22. ¿Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño?                                    |  |  |  |  |  |
| 23. ¿Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y seguro?                            |  |  |  |  |  |
| 24. ¿La empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como tecnológica?         |  |  |  |  |  |
| 25. ¿Siempre estoy en busca del desarrollo de nuevas habilidades y progresos para desempeñarme mejor? |  |  |  |  |  |
| 26. ¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona y trabajo?     |  |  |  |  |  |
| 27. ¿Atiendo lo mejor posible a mis clientes?   |  |  |  |  |  |
| 28. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo y acorde con las retribuciones que recibo?   |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 29. ¿Me gusta colaborar para que mis compañeros logren alcanzar sus metas?      |  |  |  |  |  |
| 30. ¿Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo? |  |  |  |  |  |

ANEXO NRO. 5: ESTADOS DE RESULTADOS

**ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

(Expresado en Nuevos Soles)

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Ventas Netas</b>                                 | 71,824,235       |
| Costo de Ventas                                     | (64,719,027)     |
| <b>Utilidad Bruta</b>                               | <b>7,105,208</b> |
| <br><b><u>Gastos Operativos</u></b>                 |                  |
| Gastos de Ventas                                    | (3,499,407)      |
| Gastos Administrativos                              | (1,907,388)      |
| <b>Utilidad de Operación</b>                        | <b>1,698,413</b> |
| <br><b><u>Otros Ingresos y Gastos</u></b>           |                  |
| Gastos Financieros                                  | (1,725,845)      |
| Ingresos Financieros                                | 126,329          |
| Ingresos Diversos                                   | 1,992,584        |
| Diferencia de cambio neta                           | (387,743)        |
| Ingresos por venta de activo fijo                   | 74,704           |
| Costo neto de activo fijo vendido                   | (54,003)         |
| <b>Utilidad Antes de Participaciones e Impuesto</b> | <b>1,724,439</b> |
| Participación de utilidades                         | (137,953)        |
| Impuesto a la Renta                                 | (475,946)        |
| <b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>                    | <b>1,110,540</b> |
| <b>S/.</b>  |                  |

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Al 31 de diciembre de 2015

### INGRESOS

|                 |             |
|-----------------|-------------|
| VENTAS NETAS    | 83,063,608  |
| COSTO DE VENTAS | -74,368,218 |

|                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| <b>UTILIDAD<br/>BRUTA</b> | <b>S/. 8,695,390</b> |
|---------------------------|----------------------|

### GASTOS

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| GASTOS DE ADMINISTRACION | -5,831,037 |
| GASTOS DE VENTAS         | -1,493,625 |

|                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| <b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b> | <b>S/. 1,370,728</b> |
|-------------------------------|----------------------|

### OTROS INGRESOS Y GASTOS

|  |            |
|--|------------|
| INGRESOS DIVERSOS                          | 940,583    |
| VENTA DE BIENES DE ACTIVO<br>FIJO          | 214,651    |
| COSTO DE BIENES DE ACTIVO FIJO<br>VENDIDOS |            |
| INGRESOS FINANCIEROS                       | 122,946    |
| GASTOS DIVERSOS                            | -20        |
| GASTOS FINANCIEROS                         | -1,713,658 |
| DIFERENCIA DE CAMBIO NETA                  | -645,168   |

|   |                    |
|---|--------------------|
| <b>RESULTADO ANTES DEL<br/>IMPUESTO</b> | <b>S/. 290,062</b> |
|---|--------------------|

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES | -23,205 |
| (-) IMPUESTO A LA RENTA     | -80,057 |

|                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| <b>RESULTADO DEL PERIODO</b> | <b>S/. 186,800</b> |
|------------------------------|--------------------|

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

(Expresado en Nuevos Soles)

|   |                     |                       |
|---|---------------------|-----------------------|
| <b>Ventas Netas</b>                                 | 70,410,128          |                       |
| Costo de Ventas                                     | <u>(61,974,308)</u> |                       |
| <b>Utilidad Bruta</b>                               |                     | <b>8,435,820.00</b>   |
| <br><b><u>Gastos Operativos</u></b>                 |                     |                       |
| Gastos de Ventas                                    |                     | (4,389,030.00)        |
| Gastos Administrativos                              |                     | <u>(2,445,047.00)</u> |
| <b>Utilidad de Operación</b>                        |                     | <b>1,601,743.00</b>   |
| <br><b><u>Otros Ingresos y Gastos</u></b>           |                     |                       |
| Gastos Financieros                                  |                     | (1,546,599.00)        |
| Ingresos Financieros                                |                     | 147,109.00            |
| Ingresos Diversos                                   |                     | 529,544.00            |
| Egresos Diversos                                    |                     | 0.00                  |
| Diferencia de cambio neta                           |                     | (92,385.00)           |
| Ingresos por venta de activo fijo                   |                     | 108,397.00            |
| Costo neto de activo fijo vendido                   |                     | <u>(88,823.00)</u>    |
| <b>Utilidad Antes de Participaciones e Impuesto</b> |                     | <b>658,986.00</b>     |
| Participación de utilidades                         |                     | (52,719.00)           |
| Impuesto a la Renta                                 |                     | <u>(169,755.00)</u>   |
| <b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>                    | <b>S/.</b>          | <b>436,512.00</b>     |

## ANEXO NRO. 6: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

### I. ASPECTOS GENERALES

#### **DEFINICIÓN**

El “Manual de Organización y Funciones” se define como un documento interno en el cual se describe la estructura orgánica de la Empresa y se asignan las tareas y responsabilidades de los diversos puestos que la integran mediante las descripciones respectivas.

La finalidad del “Manual de Organización y Funciones”, es dejar claramente establecido cuáles son los niveles de dependencia, subordinación, de coordinación, y que cada trabajador tenga pleno conocimiento de sus funciones, conociendo sus responsabilidades. Este manual debe de servir para que cada uno de los departamentos de la empresa tenga presente, fuera de toda duda, cuáles son sus responsabilidades y las de los demás con los que se relaciona.

#### **OBJETIVO**

Los objetivos del Manual de Organización y Funciones son:

Normar la organización interna dentro de la empresa, mediante la definición de su estructura orgánica, relaciones jerárquicas, funciones y especificaciones para ocupar los puestos de trabajo.

Permitir la evaluación del personal y la identificación de las necesidades de capacitación, facilitando el análisis de roles para la mejora continua de procesos.

Orientar al personal en lo referente a sus obligaciones, determinando las líneas de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación que debe observar en el cumplimiento de sus funciones.

Contribuir a lograr la mayor eficiencia y eficacia de las áreas orgánicas y de personal, evitando duplicidad de tareas.

Facilitar la ejecución de procesos de inducción y capacitación del personal.

Facilitar la implementación de normas de control.

#### **ALCANCES**

En el presente Manual, las descripciones de puestos han sido desarrollados de acuerdo a la siguiente estructura:

Descripción del puesto : Descripción del puesto

Dependencia : Puestos del cual depende o superior Inmediato

Autoridad : Puestos sobre los cuales ejerce autoridad

Función básica : Una descripción general de las actividades y Objetivos básicos del puesto

Funciones específicas: Una descripción detallada de las actividades específicas de cada puesto

Relaciones : Coordinaciones y contactos necesarios a realizar con otras áreas internas o externas de la organización para el normal desempeño de sus actividades.

Se advierte que las funciones explicadas en cada descripción de puestos no tiene el carácter de limitativas, sino de enunciativas. Por lo tanto, todo cargo lleva consigo la obligación de cumplir con las demás funciones que le asigne su superior inmediato.

## PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

### Unidad de Mando

Establece que todos los miembros de una organización deben depender jerárquicamente de un solo superior, el cual debe transmitir las políticas, objetivos y las funciones que específicamente se esperan del supervisado.

### Delegación

Establece que los niveles superiores de la organización delegan la autoridad a los demás niveles en forma descendente. La delegación de la autoridad, sin embargo, no implica una delegación de responsabilidad.

### Equivalencia entre autoridad y responsabilidad

Establece que cada vez que un empleado asuma o se le otorgue una responsabilidad a ser cumplida debe otorgársele también la autoridad suficiente para que la cumpla.

### Sistematización

Bajo este principio las tareas individuales deben formar parte de sistemas estrictamente definidos a través de procedimientos administrativos.

### Jerarquización

Mediante este principio se entiende la necesidad que tiene toda organización de estratificarse en jerarquías, por ende se clasifica la relación supervisor/supervisado.

### Supervisión

En cualquier tipo de organización no es una labor sencilla. Todo acto de supervisión se inicia con una planificación y termina con un control

## PRESIDENTE DE DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL

Objetivo:

Planificar, implementar y controlar la gestión de la concesionaria Nor Autos a fin de alcanzar los objetivos propuestos, en conformidad con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, dirigiendo y controlando el desarrollo de las actividades orientadas a optimizar el manejo de los recursos de la empresa.

### Descripción de funciones

#### Presidente del Directorio y Gerente General

| A. DATOS DEL PUESTO |  |
|---------------------|--|
| Nombre del puesto:  | PRESIDENTE DE DIRECTORIO Y GERENTE GENERAL |
| Gerencia:           | General                                    |
| Área:               | General                                    |

|   |         |
|---|---------|
| Categoría:  | Gerente |
| <b>B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>  |         |
| 1. Formular los planes estratégicos de la Empresa.  |         |
| 2. Organizar la estructura y los recursos de la Empresa.  |         |
| 3. Controlar la marcha general de las operaciones de la Empresa.  |         |
| <b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b>   |         |
| Funciones   |         |
| 1. Conducir el proceso de formulación de estrategias de los Departamentos de Ventas.                                      |         |
| 2. Integrar las proyecciones y presupuestos de los Departamentos y elaborar el plan general de la Empresa.                |         |
| 3. Aprobar los objetivos y planes de acción de la Empresa.  |         |
| 4. Aprobar los límites de las autorizaciones de inversiones y gastos.   |         |
| 5. Definir la estructura organizacional de acuerdo a la eficiencia del negocio coordinando con los gerentes de áreas.     |         |
| 6. Nombrar y/o reemplazar a los funcionarios encargados de cada Departamento.   |         |
| 7. Formular la política y la estructura salarial de la Empresa en todos sus niveles.                                      |         |
| 8. Difundir las estrategias corporativas en los niveles correspondientes y ordena su ejecución.                           |         |
| 9. Proponer las inversiones, joint-ventures, fusiones y adquisiciones, emisión de bonos para su aprobación en Directorio. |         |
| 10. Evaluar los resultados económico-financieros obtenidos.   |         |
| 11. Revisar el cumplimiento de las proyecciones y presupuestos ligados al plan estratégico.                               |         |
| 12. Analizar el mercado, controlando los logros obtenidos y proponiendo ajustes a las estrategias y planes de acción.     |         |
| 13. Desempeñar las demás funciones que le asigne el Directorio en su momento.   |         |

|   |                                      |          |
|---|--------------------------------------|----------|
| <b>D. FORMACIÓN.</b>  |                                      |          |
| Profesión/Ocupación:  | Administración de empresas, Economía |          |
| Grado de Instrucción: (Marcar con "x")                          | Especificar Grado                    |          |
| Secundaria Completa   |                                      |          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        |                                      |          |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) | X                                    | Titulado |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           | X                                    | MBA      |

|                                    |            |            |            |                             |          |            |        |
|------------------------------------|------------|------------|------------|-----------------------------|----------|------------|--------|
| <b>E. CONOCIMIENTOS.</b>           |            |            |            |                             |          |            |        |
| Conocimiento de Idiomas            |            |            |            | Conocimiento de Informática |          |            |        |
|                                    | Avanzado   | Intermedio | Básico     |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1. Inglés                          | X          |            |            | 1. Office                   |          | X          |        |
| <b>F. EXPERIENCIA.</b>             |            |            |            |                             |          |            |        |
| 1 a 2 años                         | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años               |          |            |        |
|                                    |            |            |            | X                           |          |            |        |
| Experiencia en institución similar | SI         | X          | NO         |                             |          |            |        |
| Experiencia en puesto similar      | SI         | X          | NO         |                             |          |            |        |

|   |    |   |    |  |  |  |  |
|---|----|---|----|--|--|--|--|
| <b>G. CONDICIONES.</b>                            |    |   |    |  |  |  |  |
| ¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo? | SI | X | NO |  |  |  |  |
| ¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de | SI | X | NO |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
| trabajo cotidiano?   |  |  |  |  |   |
| Autonomía del puesto.  |  |  |  |  |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |  |  |  |  |   |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |  |  |  |  |   |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |  |  |  |  | X |

| H. COMPETENCIAS                  |       |
|----------------------------------|-------|
| Competencias Organizacionales    | Nivel |
| 1. Aprendizaje y mejora continua | A     |
| 2. Compromiso                    | A     |
| 3. Confiabilidad                 | A     |
| 4. Orientación al cliente        | A     |
| 5. Trabajo en equipo             | A     |
| Competencias Funcionales         | Nivel |
| 1. Gerenciamiento de proyectos   | A     |
| 2. Liderazgo                     | A     |
| 3. Orientación a los resultados  | A     |
| 4. Toma de decisiones            | A     |

## II. DEPARTAMENTO DE VENTAS

### Objetivo

Ofrecer en forma oportuna y de acuerdo a las necesidades de los clientes, ventas de Vehículos Nuevos Toyota, brindado por personal especializado para dar la mejor atención al cliente, cumpliendo con las normas, procedimientos y políticas del departamento.

| A. DATOS DEL PUESTO. |                                  |
|----------------------|----------------------------------|
| Nombre del puesto:   | JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS |
| Gerencia:            | Vehículos Nuevos                 |
| Área:                | Administración de Ventas         |
| Categoría:           | Jefe                             |

| B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.  |
|---|
| 1. Llevar el control administrativo de las ventas y procesos de ventas realizados por el Departamento |
| C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.  |
| Funciones   |
| 1. Elaborar reportes de resultados de ventas del Departamento a Gerencia y a Toyota del Perú.         |
| 2. Coordinar las unidades a comprar a Toyota de Perú con el Gerente de Ventas.                        |
| 3. Analizar el margen de utilidad por vehículo mensualmente.  |
| 4. Preparar el cuadro de pago de incentivos al vendedor.  |
| 5. Enviar información requerida por la Administración de ventas de Toyota del Perú.                   |

|  |
|--|
| 6. Consolidar la información de los tres locales de los incentivos, compra de campaña, incentivos y otros que se debe cobrar a Toyota.     |
| 7. Emitir facturas manuales a Toyota, MAF y otros que se requiera.   |
| 8. Preparar la comisión del personal administrativo.   |
| 9. Preparar y coordinar la distribución de los vehículos en cantidades y colores para los subgerentes de ventas.                           |
| 10. Preparar y coordina información solicitada por contabilidad  |
| 11. Coordinar con sistemas, actualización de la información, accesos y autorizaciones en el sistema que ayuden al trabajo diario del área. |
| 12. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.              |

| D. FORMACIÓN.        |   |
|----------------------|---|
| Profesión/Ocupación: | Administración de empresas, Ingeniería industrial |

| Grado de Instrucción: (Marcar con "x")                          |   | Especificar Grado |
|---|---|-------------------|
| Secundaria Completa   |   |                   |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        |   |                   |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) | X | Bachiller         |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |   |                   |

| E. CONOCIMIENTOS.       |          |            |        |                             |          |            |        |
|-------------------------|----------|------------|--------|-----------------------------|----------|------------|--------|
| Conocimiento de Idiomas |          |            |        | Conocimiento de Informática |          |            |        |
|                         | Avanzado | Intermedio | Básico |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1.-Inglés               |          |            | X      | 1.Office                    |          | X          |        |

| F. EXPERIENCIA.                    |            |            |            |               |   |
|------------------------------------|------------|------------|------------|---------------|---|
| 1 a 2 años                         | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años |   |
|                                    |            | X          |            |               |   |
| Experiencia en institución similar |            | SI         |            | NO            | X |
| Experiencia en puesto similar      |            | SI         | X          | NO            |   |

| G. CONDICIONES.  |    |  |    |   |   |
|--|----|--|----|---|---|
| ¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?  | SI |  | NO | X |   |
| ¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?                       | SI |  | NO | X |   |
| Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)                              |    |  |    |   |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |    |  |    |   | X |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |    |  |    |   |   |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |    |  |    |   |   |

| H. COMPETENCIAS.                 |       |
|----------------------------------|-------|
| Competencias Organizacionales    | Nivel |
| 1. Aprendizaje y mejora continua | B     |
| 2. Compromiso                    | B     |
| 3. Confiabilidad                 | B     |
| 4. Orientación al cliente        | B     |
| 5. Trabajo en equipo             | B     |
| Competencias Funcionales         | Nivel |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. Habilidad analítica          | B |
| 2. Liderazgo                    | C |
| 3. Orientación a los resultados | C |
| 4. Toma de decisiones           | C |

| A. DATOS DEL PUESTO. |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| Nombre del puesto:   | ASESOR DE VENTAS VEHÍCULOS NUEVOS |
| Gerencia:            | Vehículos Nuevos                  |
| Área:                | Ventas                            |
| Categoría:           | Asesor                            |

| B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO. |
|--|
|--|

1. Contactar, informar y atender los requerimientos de los clientes de vehículos nuevos.

| C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO. |
|--------------------------------------|
|--------------------------------------|

| Funciones |
|-----------|
|-----------|

1. Clasificar a los clientes en el sistema como activos y no activos, elaborando relación, programa de ventas y las visitas a realizar según sea el caso.

2. Evaluar a los clientes potenciales con el fin de clasificarlos

3. Atender a clientes en el salón de ventas o en los puntos de ventas.

4. Recibir el requerimiento del cliente.

5. Preparar cotización de ventas al cliente indicando precios de venta y la validez de dicho documento.

6. Crear cliente en sistema.

7. Realizar los pedidos de vehículos de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

8. Coordinar con el Auxiliar de Ventas Administrativo la disponibilidad de la unidad requerida

9. Informar al cliente sobre la documentación necesaria que debe presentar para realizar la compra

10. Hacer seguimiento al cliente para la cancelación de la unidad antes de la entrega del vehículo.

11. Comunicar al cliente el avance del trámite en Registros Públicos.

12. Recibir las boletas o comprobantes de depósito de los clientes y derivarlo al Auxiliar de Ventas Operativo

13. Cotizar al cliente el seguro vehicular y SOAT.

14. Realizar toda función o encargo que le asigne su jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.

| D. FORMACIÓN |
|--------------|
|--------------|

|                      |               |
|----------------------|---------------|
| Profesión/Ocupación: | Administrador |
|----------------------|---------------|

| Grado de Instrucción: (Marcar con "x")                          |   | Especificar Grado |
|---|---|-------------------|
| Secundaria Completa   | X |                   |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        |   |                   |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |   |                   |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |   |                   |

| E. CONOCIMIENTOS.                  |            |            |            |                             |          |            |        |
|------------------------------------|------------|------------|------------|-----------------------------|----------|------------|--------|
| Conocimiento de Idiomas            |            |            |            | Conocimiento de Informática |          |            |        |
|                                    | Avanzado   | Intermedio | Básico     |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1.-Inglés                          |            |            | X          | 1.Office                    |          |            | X      |
| F. EXPERIENCIA.                    |            |            |            |                             |          |            |        |
| 1 a 2 años                         | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años               |          |            |        |
|                                    | X          |            |            |                             |          |            |        |
| Experiencia en institución similar |            | SI         | X          | NO                          |          |            |        |
| Experiencia en puesto similar      |            | SI         | X          | NO                          |          |            |        |

| G. CONDICIONES.  |    |   |    |   |   |
|--|----|---|----|---|---|
| ¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?  | SI |   | NO | X |   |
| ¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?                       | SI | X | NO |   |   |
| Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)                              |    |   |    |   |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |    |   |    |   | X |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |    |   |    |   |   |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |    |   |    |   |   |

| H. COMPETENCIAS                  |       |
|----------------------------------|-------|
| Competencias Organizacionales    | Nivel |
| 1. Aprendizaje y mejora continua | C     |
| 2. Compromiso                    | C     |
| 3. Confiabilidad                 | C     |
| 4. Orientación al cliente        | C     |
| 5. Trabajo en equipo             | C     |
| Competencias Funcionales         | Nivel |
| 1. Habilidad Analítica           | C     |
| 2. Iniciativa                    | C     |
| 3. Planificación y organización  | B     |

| A. DATOS DEL PUESTO. |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Nombre del puesto:   | ASISTENTE DE FACTURACIÓN |
| Gerencia:            | Vehículos Nuevos         |
| Área:                | Administración de Ventas |
| Categoría:           | Asistente                |

| B. RELACIONES DEL PUESTO                          |                                  |                |
|---|----------------------------------|----------------|
| Jefe Inmediato:                                   | Jerárquicamente                  | Funcionalmente |
|   | Jefe de Administración de Ventas | -              |
| Supervisa a:                                      | Jerárquicamente                  | Funcionalmente |
|   | -                                | -              |
| Relación con otras áreas, clientes y/o entidades: | Clientes                         |                |
|   | Casa Matriz                      |                |

| C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO. |
|--|
|--|

1. Realizar la facturación, seguimiento y control de los vehículos vendidos.

| D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO |
|-------------------------------------|
|-------------------------------------|

| Funciones   |
|---|
| 1. Recibir y revisar los pedidos de los vehículos vendidos y emitir la factura o boletas que corresponda                            |
| 2. Emitir de las notas de créditos por anulación y descuento y realizar la compensación sólo por anulación.                         |
| 3. Registrar en el sistema de las notas de crédito de Toyota del Perú   |
| 4. Mantener actualizado el archivo central de pedidos y documentos SUNAT.   |
| 5. Manejar caja chica del Departamento.   |
| 6. Registrar por interfase en el sistema de las unidades compradas a Toyota del Perú  |
| 7. Corroborar el registro en el sistema de las facturas versus el físico.   |
| 8. Distribuir documentos facturados a pre-entrega y copia SUNAT para el trámite de placas.  |
| 9. Elaborar reporte mensual de anulaciones a Sub-Gerentes y Gerentes de Vehículos Nuevos para el descuento a los asesores de venta. |
| 10. Emitir el cuadro de Comisión de Vendedores por venta de vehículos nuevos mensual, para pago de comisiones                       |
| 11. Mantener actualizada diariamente la pizarra de ventas.  |
| 12. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.       |

| E. FORMACIÓN. |
|---------------|
|---------------|

|  |                            |          |
|--|----------------------------|----------|
| Profesión/Ocupación:                     | Administración de empresas |          |
| Grado de Instrucción: (Marcar con "x")   | Especificar Grado          |          |
| Secundaria Completa                      |                            |          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado) | X                          | Egresado |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |  |  |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |  |  |

| F. CONOCIMIENTOS.   |            |            |            |                             |          |            |        |
|---|------------|------------|------------|-----------------------------|----------|------------|--------|
| Conocimiento de Idiomas   |            |            |            | Conocimiento de Informática |          |            |        |
|   | Avanzado   | Intermedio | Básico     |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1.-   |            |            |            | 1.Office                    |          | X          |        |
| G. EXPERIENCIA. (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar. Marcar con "x") |            |            |            |                             |          |            |        |
| 1 a 2 años  | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años               |          |            |        |
|   | X          |            |            |                             |          |            |        |
| Experiencia en institución similar  | SI         |            | NO         | X                           |          |            |        |
| Experiencia en puesto similar   | SI         | X          | NO         |                             |          |            |        |

| H. CONDICIONES. (Son los términos y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con "x") |    |  |    |   |   |
|---|----|--|----|---|---|
| ¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?   | SI |  | NO | X |   |
| ¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?  | SI |  | NO | X |   |
| Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)   |    |  |    |   |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo                  |    |  |    |   |   |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                                    |    |  |    |   | X |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente                     |    |  |    |   |   |

| I. COMPETENCIAS.                 |       |
|----------------------------------|-------|
| Competencias Organizacionales    | Nivel |
| 1. Aprendizaje y mejora continua | D     |
| 2. Compromiso                    | C     |
| 3. Confiabilidad                 | D     |
| 4. Orientación al cliente        | C     |
| 5. Trabajo en equipo             | D     |
| Competencias Funcionales         | Nivel |
| 1. Habilidad analítica           | D     |
| 2. Planificación y organización  | C     |
| 3. Productividad                 | B     |

| A. DATOS DEL PUESTO. |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Nombre del puesto:   | ASISTENTE DE COBRANZAS   |
| Gerencia:            | Vehículos Nuevos         |
| Área:                | Administración de Ventas |
| Categoría:           | Asistente                |

| B. RELACIONES DEL PUESTO.                         |                                  |                |
|---|----------------------------------|----------------|
| Jefe Inmediato:                                   | Jerárquicamente                  | Funcionalmente |
|   | Jefe de Administración de Ventas | -              |
| Supervisa a:                                      | Jerárquicamente                  | Funcionalmente |
|   | -                                | -              |
| Relación con otras áreas, clientes y/o entidades: | Clientes                         |                |
|   | Finanzas                         |                |

### C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.

1. Realizar el registro de gastos del departamento y realizar el soporte a los vendedores.

### D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

| Funciones  |
|--|
| 1. Hacer seguimiento permanente de facturas a crédito por venta de vehículos o accesorios.                                   |
| 2. Revisar las cuentas por cobrar con cada vendedor.   |
| 3. Apoyar en la gestión de cobranzas mediante llamadas telefónicas y elaboración de cartas de cobranzas.                     |
| 4. Realizar la emisión manual de facturas, boletas y notas de crédito por ventas especiales. por regularización en cuentas.  |
| 5. Revisar con el área de Entrega el control diario del estado de cuenta de las unidades que se programan para entrega.      |
| 6. Realizar en el sistema los ajustes dentro de la cuentas de clientes en el sistema.  |
| 7. Hacer transferencias entre códigos de clientes.   |
| 8. Coordinar y hacer seguimiento de las devoluciones de dinero que se solicitan, previa coordinación con Caja Central.       |
| 9. Realizar toda función o encargo que le asigne su jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa. |

### E. FORMACIÓN. (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con "x" la correspondiente y luego especificar)

|   |                            |                   |
|---|----------------------------|-------------------|
| Profesión/Ocupación:  | Administración de empresas |                   |
| Grado de Instrucción: (Marcar con "x")                          |                            | Especificar Grado |
| Secundaria Completa   |                            |                   |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | X                          | Egresado          |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |                            |                   |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |                            |                   |

**F. CONOCIMIENTOS. (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con "x")**

| Conocimiento de Idiomas |          |            |        | Conocimiento de Informática |          |            |        |
|-------------------------|----------|------------|--------|-----------------------------|----------|------------|--------|
|                         | Avanzado | Intermedio | Básico |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1.-                     |          |            |        | 1.Office                    |          | X          |        |

**G. EXPERIENCIA. (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar. Marcar con "x")**

| 1 a 2 años                         | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años |
|------------------------------------|------------|------------|------------|---------------|
|                                    | X          |            |            |               |
| Experiencia en institución similar |            | SI         | NO         | X             |
| Experiencia en puesto similar      |            | SI         | NO         | X             |

**H. CONDICIONES. (Son los términos y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con "x")**

|  |    |    |   |
|--|----|----|---|
| ¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?  | SI | NO | X |
| ¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?                       | SI | NO | X |
| Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)                              |    |    |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |    |    |   |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |    |    | X |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |    |    |   |

**I. COMPETENCIAS. (Son el conjunto de conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales) y las competencias específicas del puesto (Competencias funcionales.) además de poner el nivel en el que se deben encontrar (A, B, C o D))**

| Competencias Organizacionales    |  | Nivel |
|----------------------------------|--|-------|
| 1. Aprendizaje y mejora continua |  | D     |
| 2. Compromiso                    |  | C     |
| 3. Confiabilidad                 |  | D     |
| 4. Orientación al cliente        |  | C     |
| 5. Trabajo en equipo             |  | D     |
| Competencias Funcionales         |  | Nivel |
| 1. Habilidad analítica           |  | D     |
| 2. Planificación y organización  |  | C     |
| 3. Productividad                 |  | B     |

| A. DATOS DEL PUESTO. |                                    |
|----------------------|------------------------------------|
| Nombre del puesto:   | ASISTENTE DE VENTAS ADMINISTRATIVO |
| Gerencia:            | Vehículos Nuevos                   |
| Área:                | Administración de Ventas           |
| Categoría:           | Asistente                          |

| B. RELACIONES DEL PUESTO.                         |                                  |                             |
|---|----------------------------------|-----------------------------|
| Jefe Inmediato:                                   | Jerárquicamente                  | Funcionalmente              |
|   | Jefe de Administración de Ventas | Gerente de Vehículos Nuevos |
| Supervisa a:                                      | Jerárquicamente                  | Funcionalmente              |
|   | -                                | -                           |
| Relación con otras áreas, clientes y/o entidades: | Clientes                         |                             |
|   | Proveedores                      |                             |

### C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.

1. Registrar los gastos del departamento y realizar el soporte a los vendedores.

### D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

| Funciones   |
|---|
| 1. Solicitar y regularizar fondos para gastos inmediatos.   |
| 2. Realizar la renovación de SOAT y placas para los vehículos de exhibición.  |
| 3. Mantener actualizado el cuadro de control de campañas de Toyota del Perú y las solicita.                                   |
| 4. Registrar facturas de proveedores del área.  |
| 5. Verificar y registrar en el sistema el pago del trámite de placas y tarjeta de propiedad de las unidades.                  |
| 6. Registrar notas de crédito de Toyota del Perú por Acuerdos Especiales.   |
| 7. Revisar y registrar la facturación Interna del departamento.   |
| 8. Coordinar el envío de documentación a terceros.  |
| 9. Elaborar y publicar el ranking de ventas de unidades.  |
| 10. Registrar Gastos de representación de la Gerencia de Vehículos.   |
| 11. Generar el reporte de unidades facturadas y no entregadas.  |
| 12. Realizar toda función o encargo que le asigne su jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa. |

### E. FORMACIÓN.

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| Profesión/Ocupación:  | Administración de empresas, Contabilidad |                   |
| Grado de Instrucción: (Marcar con "x")                          |  | Especificar Grado |
| Secundaria Completa   |  |                   |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | X  | Egresado          |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |  |                   |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |  |                   |

| F. CONOCIMIENTOS.                  |          |            |        |                             |          |            |        |               |  |
|------------------------------------|----------|------------|--------|-----------------------------|----------|------------|--------|---------------|--|
| Conocimiento de Idiomas            |          |            |        | Conocimiento de Informática |          |            |        |               |  |
|                                    | Avanzado | Intermedio | Básico |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |               |  |
| 1.-                                |          |            |        | 1.Office                    |          | X          |        |               |  |
| G. EXPERIENCIA.                    |          |            |        |                             |          |            |        |               |  |
| 1 a 2 años                         |          | 2 a 3 años |        | 3 a 5 años                  |          | 5 a 7 años |        | Más de 7 años |  |
|                                    |          | X          |        |                             |          |            |        |               |  |
| Experiencia en institución similar |          |            |        | SI                          |          | NO         | X      |               |  |
| Experiencia en puesto similar      |          |            |        | SI                          | X        | NO         |        |               |  |

| H. CONDICIONES.  |  |    |  |    |   |
|--|--|----|--|----|---|
| ¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?  |  | SI |  | NO | X |
| ¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?                       |  | SI |  | NO | X |
| Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)                              |  |    |  |    |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |  |    |  |    |   |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |  |    |  |    | X |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |  |    |  |    |   |

| I. COMPETENCIAS.                 |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| Competencias Organizacionales    |  | Nivel |
| 1. Aprendizaje y mejora continua |  | D     |
| 2. Compromiso                    |  | C     |
| 3. Confiabilidad                 |  | D     |
| 4. Orientación al cliente        |  | C     |
| 5. Trabajo en equipo             |  | D     |
| Competencias Funcionales         |  | Nivel |
| 1. Habilidad analítica           |  | D     |
| 2. Planificación y organización  |  | C     |
| 3. Productividad                 |  | B     |

| A. DATOS DEL PUESTO.      |  |
|---------------------------|--|
| <b>Nombre del puesto:</b> | <b>AUXILIAR DE VENTAS ADMINISTRATIVO</b> |
| <b>Gerencia:</b>          | Vehículos Nuevos                         |
| <b>Área:</b>              | Ventas                                   |
| <b>Categoría:</b>         | Asistente                                |

| B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO  |  |
|--|--|
| 1. Apoyar en las labores de la Sub-Gerencia de Ventas y equipo de Ventas.                                      |  |
| C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO  |  |
| Funciones  |  |
| 1. Apoyar en la solicitud de cotizaciones de vehículos en el sistema de Toyota del Perú.                       |  |
| 2. Separar unidades en el sistema de Toyota del Perú y preparar reporte de unidades separadas                  |  |
| 3. Coordinar telefónicamente con Toyota del Perú sobre modelos que se necesiten y que no figuren en el sistema |  |
| 4. Crear órdenes de compra en el Sistema de Toyota del Perú y MASA.  |  |

|  |
|--|
| 5. Verificar que los pedidos de venta estén generados correctamente antes de facturar.                                       |
| 6. Recibir y revisar la documentación de anulación / refacturación, y solicitar las firmas correspondientes                  |
| 7. Preparar reportes de acuerdos Especial con TDP según campaña de mes.  |
| 8. Apoyar al vendedor brindando información sobre el estado de su venta y otros datos relacionados con el vehículo o modelo. |
| 9. Realizar toda función o encargo que le asigne su jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa. |

| D. FORMACIÓN.   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>                                     | Administración de empresas, Secretariado |  |
| <b>Grado de Instrucción:</b> (Marcar con "x")                   | <b>Especificar Grado</b>                 |  |
| Secundaria Completa   |  |  |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | X  |  |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |  |  |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |  |  |

| E. CONOCIMIENTOS.                         |            |            |            |                             |          |            |        |
|---|------------|------------|------------|-----------------------------|----------|------------|--------|
| Conocimiento de Idiomas                   |            |            |            | Conocimiento de Informática |          |            |        |
|   | Avanzado   | Intermedio | Básico     |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1.-                                       |            |            |            | 1.Office                    |          | X          |        |
| F. EXPERIENCIA.                           |            |            |            |                             |          |            |        |
| 1 a 2 años                                | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años               |          |            |        |
| X   |            |            |            |                             |          |            |        |
| <b>Experiencia en institución similar</b> |            | SI         |            | NO                          | X        |            |        |
| <b>Experiencia en puesto similar</b>      |            | SI         | X          | NO                          |          |            |        |

| G. CONDICIONES.  |    |  |    |   |   |
|--|----|--|----|---|---|
| <b>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</b>                                   | SI |  | NO | X |   |
| <b>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</b>                | SI |  | NO | X |   |
| <b>Autonomía del puesto.</b> (Intensidad de la supervisión recibida)                       |    |  |    |   |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |    |  |    |   | X |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |    |  |    |   |   |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |    |  |    |   |   |

| H. COMPETENCIAS.                     |              |
|--------------------------------------|--------------|
| <b>Competencias Organizacionales</b> | <b>Nivel</b> |
| 1. Aprendizaje y mejora continua     | D            |
| 2. Compromiso                        | C            |
| 3. Confiabilidad                     | D            |
| 4. Orientación al cliente            | C            |
| 5. Trabajo en equipo                 | D            |
| <b>Competencias Funcionales</b>      | <b>Nivel</b> |
| 1. Habilidad analítica               | D            |
| 2. Planificación y organización      | C            |
| 3. Productividad                     | B            |

### III. DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

#### Objetivo

Garantizar la disponibilidad de repuestos y stock de seguridad para permitir la continuidad de operaciones de ventas a clientes y atención a los departamentos de Servicios, Carrocería y Pintura cumpliendo con las normas, procedimientos y políticas del departamento.

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <i>Nombre del puesto:</i>   | <b>GERENTE DE REPUESTOS</b> |
| <i>Gerencia:</i>            | Repuestos                   |
| <i>Área:</i>                | Repuestos                   |
| <i>Categoría:</i>           | Gerente                     |

| <b>B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.</b>   |
|---|
| 1. Planificar y dirigir las políticas y estrategias a seguir para la compra y venta de repuestos correspondientes al Departamento de Repuestos. |
| 2. Monitorear las actividades vinculadas con el departamento.   |
| 3. Planificar el desarrollo de su personal y dar la orientación, capacitación y/o sanción el caso necesario.                                    |

| <b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b>  |
|--|
| <b>Funciones</b>   |
| 1. Realizar proyección de ventas considerando el análisis de mercado.  |
| 2. Definir la estructura organizacional de acuerdo a la eficiencia para su negocio a la aprobación de Gerente General.   |
| 3. Efectuar el análisis del mercado automotriz de las diferentes marcas de la competencia a nivel nacional.  |
| 4. Establecer el presupuesto de compras de repuestos para las tiendas, con el fin de lograr un abastecimiento completo y adecuado.                                 |
| 5. Formular el plan anual de gastos del área.  |
| 6. Aprobar los gastos del departamento de acuerdo a normas, políticas, procedimientos y niveles de autorización establecidos.                                      |
| 7. Elaborar, revisar y presentar los reportes de gestión bajo su responsabilidad.  |
| 8. Coordinar con el Departamento de Contabilidad, la toma de inventario físico de acuerdo a normas y políticas establecidas.                                       |
| 9. Aprobar el plan de capacitación del personal a su cargo y coordina su ejecución con la Gerencia de Personal.  |
| 10. Atender reclamos de parte de los clientes cuando requiere intervención.  |
| 11. Establecer las políticas de compra, venta y respectivos descuentos para el Departamento, en coordinación con la Gerencia de Finanzas.                          |
| 12. Determinar los niveles y oportunidades de compra de repuestos considerando los niveles de stock existentes.  |
| 13. Establecer las políticas para que se mantenga una cartera de clientes actualizada y su incremento a través de servicios adicionales de promoción y publicidad. |

|  |
|--|
| 14. Supervisar el trámite y seguimiento de las órdenes de compra autorizadas, según prioridad.   |
| 15. Supervisar el cumplimiento de las cuotas de ventas de los jefes y vendedores.  |
| 16. Revisar el funcionamiento del proceso administrativo de compras, en base a la continua actualización de los registros de proveedores.        |
| 17. Supervisar el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento.  |
| 18. Administrar y supervisar las actividades logísticas de la distribución física de los productos a nivel de todos los locales                  |
| 19. Realiza toda función o encargo que le asigne la Gerencia General y/o el Directorio y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa. |

| D. FORMACIÓN.   |                                       |           |
|---|---------------------------------------|-----------|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>                                     | Administración de empresas, Logística |           |
| <b>Grado de Instrucción:</b> (Marcar con "x")                   | <b>Especificar Grado</b>              |           |
| Secundaria Completa   |                                       |           |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | X                                     | Titulado  |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |                                       |           |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           | X                                     | Marketing |

| F. CONOCIMIENTOS.       |          |                |        |                             |          |            |        |
|-------------------------|----------|----------------|--------|-----------------------------|----------|------------|--------|
| Conocimiento de Idiomas |          |                |        | Conocimiento de Informática |          |            |        |
|                         | Avanzado | Intermedi<br>o | Básico |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1. Inglés               |          | X              |        | 1. Office                   | X        |            |        |

| G. EXPERIENCIA.                           |            |            |            |               |  |
|---|------------|------------|------------|---------------|--|
| 1 a 2 años                                | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años |  |
|   |            |            |            | X             |  |
| <b>Experiencia en institución similar</b> |            | SI         | X          | NO            |  |
| <b>Experiencia en puesto similar</b>      |            | SI         | X          | NO            |  |

| H. CONDICIONES.  |  |  |    |   |    |
|--|--|--|----|---|----|
| <b>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</b>                                   |  |  | SI | X | NO |
| <b>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</b>                |  |  | SI | X | NO |
| <b>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</b>                       |  |  |    |   |    |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |  |  |    |   |    |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |  |  |    |   | X  |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |  |  |    |   |    |

| I. COMPETENCIAS.                 |       |
|----------------------------------|-------|
| Competencias Organizacionales    | Nivel |
| 1. Aprendizaje y mejora continua | A     |
| 2. Compromiso                    | A     |
| 3. Confiabilidad                 | A     |
| 4. Orientación al cliente        | A     |
| 5. Trabajo en equipo             | A     |
| Competencias Funcionales         | Nivel |
| 1. Gerenciamiento de proyectos   | A     |
| 2. Liderazgo                     | A     |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 3. Orientación a los resultados | A |
| 4. Toma de decisiones           | A |

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>Nombre del puesto:</b>   | ALMACENERO |
| <b>Gerencia:</b>            | Repuestos  |
| <b>Área:</b>                | Repuestos  |
| <b>Categoría:</b>           | Asesor     |

| <b>B. RELACIONES DEL PUESTO.</b>                         |                        |                              |
|--|------------------------|------------------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b>                                   | <b>Jerárquicamente</b> | <b>Funcionalmente</b>        |
|  | Jefe de Repuestos      | -                            |
| <b>Supervisa a:</b>                                      | <b>Jerárquicamente</b> | <b>Funcionalmente</b>        |
|  | -                      | -                            |
| <b>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</b> | Servicios              | Carrocería y Pintura         |
|  | Vehículos Nuevos       | Usados, Rent a Car y Seguros |

### **C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.**

1. Administrar los ingresos y egresos físicos de todos los artículos del almacén de repuestos.

### **D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.**

| <b>Funciones</b>   |
|--|
| 1. Recibir la mercadería y realizar el ingreso en el sistema.  |
| 2. Ordenar y disponer del almacén de auto partes en el lugar correcto y todos los artículos necesarios.                                  |
| 3. Sincronizar las actividades entre repuestos y servicios   |
| 4. Mantener un registro de herramientas de los equipos para cualquier uso.   |
| 5. Recepcionar y enviar mercadería entre los diferentes locales de la empresa.   |
| 6. Entregar mercadería a clientes internos y externos.   |
| 7. Supervisa a los motorizados y llevar el control de los envíos por realizar a Lima y envíos a provincia.                               |
| 8. Verificar los repuestos de devoluciones del cliente.  |
| 9. Llevar un control de los sobrantes/faltantes de repuestos que son recibidos del proveedor y gestiona la regularización de los mismos. |
| 10. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.            |

### **E. FORMACIÓN.**

|   |                              |          |  |
|---|------------------------------|----------|--|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>                                     | Logística, Comercio exterior |          |  |
| <b>Grado de Instrucción:</b> (Marcar con "x")                   | <b>Especificar Grado</b>     |          |  |
| Secundaria Completa   |                              |          |  |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | X                            | Egresado |  |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |                              |          |  |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |                              |          |  |

### **F. CONOCIMIENTOS.**

|     | <b>Conocimiento de Idiomas</b> |                   |               | <b>Conocimiento de Informática</b> |                 |                   |               |
|-----|--------------------------------|-------------------|---------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
|     | <i>Avanzado</i>                | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |                                    | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |
| 1.- |                                |                   |               | 1.Office                           |                 |                   | X             |

### **G. EXPERIENCIA.**

|                   |                   |                   |                   |                      |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| <i>1 a 2 años</i> | <i>2 a 3 años</i> | <i>3 a 5 años</i> | <i>5 a 7 años</i> | <i>Más de 7 años</i> |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|

|   |    |          |    |          |  |
|---|----|----------|----|----------|--|
| <b>X</b>                                  |    |          |    |          |  |
| <i>Experiencia en institución similar</i> | SI |          | NO | <b>X</b> |  |
| <i>Experiencia en puesto similar</i>      | SI | <b>X</b> | NO |          |  |

| <b>H. CONDICIONES.</b>  |    |  |    |          |          |
|---|----|--|----|----------|----------|
| <i>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</i>  | SI |  | NO | <b>X</b> |          |
| <i>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</i>                       | SI |  | NO | <b>X</b> |          |
| <i>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</i>                              |    |  |    |          |          |
| <i>Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo</i> |    |  |    |          | <b>X</b> |
| <i>Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas</i>                   |    |  |    |          |          |
| <i>Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente</i>    |    |  |    |          |          |

| <b>I. COMPETENCIAS.</b>              |   |
|--------------------------------------|---|
| <i>Competencias Organizacionales</i> |   |
| 1. Aprendizaje y mejora continua     | C |
| 2. Compromiso                        | C |
| 3. Confiabilidad                     | C |
| 4. Orientación al cliente            | C |
| 5. Trabajo en equipo                 | C |
| <i>Competencias Funcionales</i>      |   |
| <i>Nivel</i>                         |   |
| 1. Habilidad Analítica               | C |
| 2. Iniciativa                        | C |
| 3. Planificación y organización      | B |

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <i>Nombre del puesto:</i>   | <b>ASISTENTE DE ALMACÉN</b> |
| <i>Gerencia:</i>            | Repuestos                   |
| <i>Área:</i>                | Repuestos                   |
| <i>Categoría:</i>           | Asesor                      |

| <b>B. RELACIONES DEL PUESTO.</b>                         |                        |                       |
|--|------------------------|-----------------------|
| <i>Jefe Inmediato:</i>                                   | <i>Jerárquicamente</i> | <i>Funcionalmente</i> |
|  | Jefe de Repuestos      | -                     |
| <i>Supervisa a:</i>                                      | <i>Jerárquicamente</i> | <i>Funcionalmente</i> |
|  | -                      | -                     |
| <i>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</i> | Servicio               | Vehículos Nuevos      |
|  | Carrocería y Pintura   |                       |

**C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.**

1. Coordinar las diversas operaciones de atención al cliente como soporte de negocio.

**D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.**

| <i>Funciones</i>   |
|--|
| 1. Atender reservas y realiza entregas de Repuestos al Taller (Servicios, Carrocería & Pintura y Accesorios de Vehículos).   |
| 2. Apoyar en los pedidos de reposición para Taller y mantiene un registro de ellos.  |
| 3. Mantiene stock en los estantes asignados para los repuestos de Taller.  |
| 4. Hace seguimiento de sus pedidos Back Order.   |
| 5. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa. |

| <b>E. FORMACIÓN.</b>  |                          |          |
|---|--------------------------|----------|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>                                     | Mecánico automotriz      |          |
| <b>Grado de Instrucción:</b> (Marcar con "x")                   | <b>Especificar Grado</b> |          |
| Secundaria Completa   |                          |          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | X                        | Egresado |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |                          |          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |                          |          |

| <b>F. CONOCIMIENTOS.</b>                  |            |            |            |                                    |          |            |        |
|---|------------|------------|------------|------------------------------------|----------|------------|--------|
| <b>Conocimiento de Idiomas</b>            |            |            |            | <b>Conocimiento de Informática</b> |          |            |        |
|   | Avanzado   | Intermedio | Básico     |                                    | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1.-                                       |            |            |            | 1.Office                           |          |            | X      |
| <b>G. EXPERIENCIA.</b>                    |            |            |            |                                    |          |            |        |
| 1 a 2 años                                | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años                      |          |            |        |
| X   |            |            |            |                                    |          |            |        |
| <b>Experiencia en institución similar</b> |            | SI         |            | NO                                 | X        |            |        |
| <b>Experiencia en puesto similar</b>      |            | SI         | X          | NO                                 |          |            |        |

| <b>H. CONDICIONES.</b>   |    |  |    |   |   |
|--|----|--|----|---|---|
| <b>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</b>                                   | SI |  | NO | X |   |
| <b>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</b>                | SI |  | NO | X |   |
| <b>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</b>                       |    |  |    |   |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |    |  |    |   | X |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |    |  |    |   |   |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |    |  |    |   |   |

| <b>I. COMPETENCIAS.</b>              |              |
|--------------------------------------|--------------|
| <b>Competencias Organizacionales</b> | <b>Nivel</b> |
| 1. Aprendizaje y mejora continua     | C            |
| 2. Compromiso                        | C            |
| 3. Confiabilidad                     | C            |
| 4. Orientación al cliente            | C            |
| 5. Trabajo en equipo                 | C            |
| <b>Competencias Funcionales</b>      | <b>Nivel</b> |
| 1. Habilidad Analítica               | C            |
| 2. Iniciativa                        | C            |
| 3. Planificación y organización      | B            |

#### IV. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

##### Objetivo

Ofrecer en forma oportuna y de acuerdo a las necesidades de los clientes, servicios confiables y seguros en el mantenimiento y reparación de vehículos, brindado por personal especializado y velando por el cuidado del medio ambiente

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> <i>(Indicar la información general de la posición)</i> |                       |
|--|-----------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b>  | <b>JEFE DE TALLER</b> |
| <b>Gerencia:</b>   | Servicios             |
| <b>Área:</b>   | Taller                |
| <b>Categoría:</b>  | Jefe                  |

| <b>B. RELACIONES DEL PUESTO.</b> <i>(Indicar la relación del puesto con otros puestos y/o áreas de la empresa)</i> |   |                       |
|--|---|-----------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b>   | <b>Jerárquicamente</b>  | <b>Funcionalmente</b> |
|  | Sub Gerente de Servicios Taller   | Gerente de Servicios  |
| <b>Supervisa a:</b>  | <b>Jerárquicamente</b>  | <b>Funcionalmente</b> |
|  | - Técnico Mecánico<br>- Almacenero<br>- Asistente de Control de Calidad | -                     |
| <b>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</b>   | Clientes  |                       |
|  | Proveedores   |                       |

| <b>C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.</b> <i>(Responde a la pregunta: ¿Para qué lo hace? Es la explicación de las actividades más características del puesto)</i>                                |
|--|
| 1. Realizar las asignaciones operativas de los servicios de reparación y mantenimiento de vehículos nuevos y usados  |
| 2. Supervisar el cumplimiento del servicio de cada vehículo.   |
| <b>D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b> <i>(Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición? / ¿Cuáles son sus actividades?, y con qué frecuencia las realiza)</i> |
| <b>Funciones</b>   |
| 1. Recibir las órdenes de trabajo de vehículos nuevos y usados para la ejecución del servicio correspondiente.   |
| 2. Asignar y distribuye las órdenes de trabajo para las reparaciones o servicios a los técnicos del taller   |
| 3. Realizar seguimiento de trabajos a terceros.  |
| 4. Hacer seguimiento y verificar la ejecución de los trabajos en los vehículos.  |
| 5. Coordinar e informar a Asesores de Servicios sobre avances de los vehículos de taller.  |
| 6. Recibir las órdenes de trabajo de vehículos nuevos y usados para la ejecución del servicio correspondiente.   |
| 7. Asignar y distribuye las órdenes de trabajo para las reparaciones o servicios a los técnicos del taller   |
| 8. Realizar seguimiento de trabajos a terceros.  |
| 9. Hacer seguimiento y verificar la ejecución de los trabajos en los vehículos.  |
| 10. Coordinar e informar a Asesores de Servicios sobre avances de los vehículos de taller.   |
| 11. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.  |

| <b>E. FORMACIÓN.</b> (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con "x" la correspondiente y luego especificar) |                     |                          |
|---|---------------------|--------------------------|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>   | Mecánico automotriz |                          |
| <b>Grado de Instrucción:</b> (Marcar con "x")   |                     | <b>Especificar Grado</b> |
| Secundaria Completa   |                     |                          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)  | X                   | Titulado                 |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado)   |                     |                          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)   |                     |                          |

| <b>F. CONOCIMIENTOS.</b> (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con "x")   |            |            |            |                                    |          |            |        |
|--|------------|------------|------------|------------------------------------|----------|------------|--------|
| <b>Conocimiento de Idiomas</b>   |            |            |            | <b>Conocimiento de Informática</b> |          |            |        |
|  | Avanzado   | Intermedio | Básico     |                                    | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 1. Ingles  |            |            | X          | 1. Office                          |          | X          |        |
| <b>G. EXPERIENCIA.</b> (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar. Marcar con "x") |            |            |            |                                    |          |            |        |
| 1 a 2 años   | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años                      |          |            |        |
|  |            | X          |            |                                    |          |            |        |
| <b>Experiencia en institución similar</b>  | SI         | X          | NO         |                                    |          |            |        |
| <b>Experiencia en puesto similar</b>   | SI         | X          | NO         |                                    |          |            |        |

| <b>H. CONDICIONES.</b> (Son los términos y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con "x") |    |  |    |   |   |
|--|----|--|----|---|---|
| <b>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</b>   | SI |  | NO | X |   |
| <b>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</b>  | SI |  | NO | X |   |
| <b>Autonomía del puesto.</b> (Intensidad de la supervisión recibida)   |    |  |    |   |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo                         |    |  |    |   |   |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas   |    |  |    |   | X |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente                            |    |  |    |   |   |

| <b>I. COMPETENCIAS.</b> (Son el conjunto de conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales) y las competencias específicas del puesto (Competencias funcionales.) además de poner el nivel en el que se deben encontrar (A, B, C o D)) |              |
|--|--------------|
| <b>Competencias Organizacionales</b>   | <b>Nivel</b> |
| 1. Aprendizaje y mejora continua   | B            |
| 2. Compromiso  | B            |
| 3. Confiabilidad   | B            |
| 4. Orientación al cliente  | B            |
| 5. Trabajo en equipo   | B            |
| <b>Competencias Funcionales</b>  | <b>Nivel</b> |
| 1. Habilidad analítica   | B            |
| 2. Liderazgo   | C            |
| 3. Orientación a los resultados  | C            |
| 4. Toma de decisiones  | C            |

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> (Indicar la información general de la posición) |                            |
|---|----------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b>   | <b>ASESOR DE SERVICIOS</b> |
| <b>Gerencia:</b>  | Servicios                  |
| <b>Área:</b>  | Servicios                  |
| <b>Categoría:</b>   | Asesor                     |

| <b>B. RELACIONES DEL PUESTO.</b> (Indicar la relación del puesto con otros puestos y/o áreas de la empresa) |                                 |   |
|---|---------------------------------|---|
| <b>Jefe Inmediato:</b>  | <b>Jerárquicamente</b>          | <b>Funcionalmente</b>                                   |
|   | Jefe de Recepción de Vehículos  | - Jefe de Taller<br>- Subgerente de Servicios de Taller |
| <b>Supervisa a:</b>   | <b>Jerárquicamente</b>          | <b>Funcionalmente</b>                                   |
|   | Auxiliar de Asesor de Servicios | -   |
| <b>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</b>  | Clientes                        | Proveedores   |
|   | Repuestos                       |   |

**C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.** (Responde a la pregunta: ¿Para qué lo hace? Es la explicación de las actividades más características del puesto)

1. Ejecutar las asignaciones y procesos a seguir para la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de vehículos nuevos y usados.

**D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.** (Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición? / ¿Cuáles son sus actividades?, y con qué frecuencia las realiza)

| <b>Funciones</b>   |
|--|
| 1. Aperturar y llenar las ordenes de trabajo y recepcionar los requerimientos de los clientes  |
| 2. Coordinar con el Jefe de Taller la programación de los servicios para los vehículos. el diagnostico de las fallas de los vehículos.             |
| 3. Realizar el inventario y verificar el estado de auto.   |
| 4. Monitorear el proceso de trabajo del vehículo y mantener informado al cliente del posible cambio de costos y cumplimiento de tiempo de entrega. |
| 5. Elaborar presupuestos de los trabajos adicionales que requiera el auto.   |
| 6. Verificar que los vehículos recibidos estén limpios y listos en la hora prometida.  |
| 7. Entregar el vehículo al cliente explicando los trabajos efectuados.   |
| 8. Atender quejas de los clientes en coordinación con el Jefe de Recepción.  |
| 9. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.                       |

**E. FORMACIÓN.** (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con "x" la correspondiente y luego especificar)

|   |                     |                          |
|---|---------------------|--------------------------|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>                                     | Mecánica automotriz |                          |
| <b>Grado de Instrucción:</b> (Marcar con "x")                   |                     | <b>Especificar Grado</b> |
| Secundaria Completa   |                     |                          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | <b>X</b>            | Egresado                 |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |                     |                          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |                     |                          |

| <b>F. CONOCIMIENTOS.</b> (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con "x")   |            |            |            |                                    |          |            |          |
|--|------------|------------|------------|------------------------------------|----------|------------|----------|
| <b>Conocimiento de Idiomas</b>   |            |            |            | <b>Conocimiento de Informática</b> |          |            |          |
|  | Avanzado   | Intermedio | Básico     |                                    | Avanzado | Intermedio | Básico   |
| 1.Ingles   |            |            | <b>X</b>   | 1.Office                           |          |            | <b>X</b> |
| <b>G. EXPERIENCIA.</b> (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar. Marcar con "x") |            |            |            |                                    |          |            |          |
| 1 a 2 años   | 2 a 3 años | 3 a 5 años | 5 a 7 años | Más de 7 años                      |          |            |          |
| <b>X</b>   |            |            |            |                                    |          |            |          |
| <b>Experiencia en institución similar</b>  |            |            | SI         | <b>X</b>                           | NO       |            |          |
| <b>Experiencia en puesto similar</b>   |            |            | SI         | <b>X</b>                           | NO       |            |          |

| <b>H. CONDICIONES.</b> (Son los términos y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con "x") |  |    |  |    |          |
|--|--|----|--|----|----------|
| <b>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</b>   |  | SI |  | NO | <b>X</b> |
| <b>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</b>  |  | SI |  | NO | <b>X</b> |
| <b>Autonomía del puesto.</b> (Intensidad de la supervisión recibida)   |  |    |  |    |          |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo                         |  |    |  |    | <b>X</b> |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas   |  |    |  |    |          |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente                            |  |    |  |    |          |

| <b>I. COMPETENCIAS.</b> (Son el conjunto de conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales) y las competencias específicas del puesto (Competencias funcionales.) además de poner el nivel en el que se deben encontrar (A, B, C o D)) |              |
|--|--------------|
| <b>Competencias Organizacionales</b>   | <b>Nivel</b> |
| 1. Aprendizaje y mejora continua   | C            |
| 2. Compromiso  | C            |
| 3. Confiabilidad   | C            |
| 4. Orientación al cliente  | C            |
| 5. Trabajo en equipo   | C            |
| <b>Competencias Funcionales</b>  | <b>Nivel</b> |
| 1. Habilidad Analítica   | C            |
| 2. Iniciativa  | C            |
| 3. Planificación y organización  | B            |

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> (Indicar la información general de la posición) |                             |
|---|-----------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b>   | <b>SUPERVISOR DE LAVADO</b> |
| <b>Gerencia:</b>  | Servicios                   |
| <b>Área:</b>  | Lavado                      |
| <b>Categoría:</b>   | Asesor                      |

| <b>B. RELACIONES DEL PUESTO.</b> (Indicar la relación del puesto con otros puestos y/o áreas de la empresa) |                              |                       |
|---|------------------------------|-----------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b>  | <b>Jerárquicamente</b>       | <b>Funcionalmente</b> |
|   | Jefe de Lavado               |                       |
| <b>Supervisa a:</b>   | <b>Jerárquicamente</b>       | <b>Funcionalmente</b> |
|   | Líderes de Lavado            |                       |
| <b>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</b>  | Usados, Rent a Car y Seguros | Hino y Montacargas    |
|   | Vehículos Nuevos             | Carrocería y Pintura  |

**C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.** (Responde a la pregunta: ¿Para qué lo hace? Es la explicación de las actividades más características del puesto)

1. Realizar la supervisión del proceso de lavado del local que tiene a su cargo.

**D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.** (Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición? / ¿Cuáles son sus actividades?, y con qué frecuencia las realiza)

**Funciones**

1. Supervisar el personal a cargo
2. Administrar los equipos y productos asignados para el trabajo del área.
3. Atender a los asesores de servicio en sus requerimientos en lavados especiales.
4. Impulsar los servicios de lavado especiales
5. Realizar el control de calidad de los lavados especiales.
6. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.

**E. FORMACIÓN.** (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con "x" la correspondiente y luego especificar)

|   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>                                     | -        |                          |
| <b>Grado de Instrucción:</b> (Marcar con "x")                   |          | <b>Especificar Grado</b> |
| Secundaria Completa   | <b>X</b> |                          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        |          |                          |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |          |                          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           | <b>X</b> | Mecánica                 |

| <b>F. CONOCIMIENTOS.</b> (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con "x")   |          |            |        |                                    |          |            |        |               |  |
|--|----------|------------|--------|------------------------------------|----------|------------|--------|---------------|--|
| <b>Conocimiento de Idiomas</b>   |          |            |        | <b>Conocimiento de Informática</b> |          |            |        |               |  |
|  | Avanzado | Intermedio | Básico |                                    | Avanzado | Intermedio | Básico |               |  |
| 1.-  |          |            |        | 1. -                               |          |            |        |               |  |
| <b>G. EXPERIENCIA.</b> (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar. Marcar con "x") |          |            |        |                                    |          |            |        |               |  |
| 1 a 2 años   |          | 2 a 3 años |        | 3 a 5 años                         |          | 5 a 7 años |        | Más de 7 años |  |
|  |          | X          |        |                                    |          |            |        |               |  |
| <b>Experiencia en institución similar</b>  |          |            |        | SI                                 |          | NO         | X      |               |  |
| <b>Experiencia en puesto similar</b>   |          |            |        | SI                                 | X        | NO         |        |               |  |

| <b>H. CONDICIONES.</b> (Son los términos y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con "x") |  |  |    |  |    |   |   |
|--|--|--|----|--|----|---|---|
| <b>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</b>   |  |  | SI |  | NO | X |   |
| <b>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</b>  |  |  | SI |  | NO | X |   |
| <b>Autonomía del puesto.</b> (Intensidad de la supervisión recibida)   |  |  |    |  |    |   |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo                         |  |  |    |  |    |   |   |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas   |  |  |    |  |    |   | X |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente                            |  |  |    |  |    |   |   |

| <b>I. COMPETENCIAS.</b> (Son el conjunto de conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales) y las competencias específicas del puesto (Competencias funcionales.) además de poner el nivel en el que se deben encontrar (A, B, C o D)) |  |              |
|--|--|--------------|
| <b>Competencias Organizacionales</b>   |  | <b>Nivel</b> |
| 1. Aprendizaje y mejora continua   |  | C            |
| 2. Compromiso  |  | C            |
| 3. Confiabilidad   |  | C            |
| 4. Orientación al cliente  |  | C            |
| 5. Trabajo en equipo   |  | C            |
| <b>Competencias Funcionales</b>  |  | <b>Nivel</b> |
| 1. Habilidad Analítica   |  | C            |
| 2. Iniciativa  |  | C            |
| 3. Planificación y organización  |  | B            |

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> |  |
|-----------------------------|--|
| <i>Nombre del puesto:</i>   | <b>AUXILIAR DE ASESOR DE SERVICIOS</b> |
| <i>Gerencia:</i>            | Servicios                              |
| <i>Área:</i>                | Servicios                              |
| <i>Categoría:</i>           | Auxiliar                               |

| <b>B. RELACIONES DEL PUESTO.</b>                         |                        |  |
|--|------------------------|--|
| <i>Jefe Inmediato:</i>                                   | <i>Jerárquicamente</i> | <i>Funcionalmente</i>  |
|  | Asesor de Servicios    | - Jefe de Recepción de Vehículos Jefe de Taller<br>- Subgerente de Servicios de Taller |
| <i>Supervisa a:</i>                                      | <i>Jerárquicamente</i> | <i>Funcionalmente</i>  |
|  | -                      | -  |
| <i>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</i> | Clientes               | -  |
|  | Repuestos              |  |

**C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.**

1. Apoyar al asesor de servicios a ejecutar las asignaciones y procesos a seguir para la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de vehículos nuevos y usados.

**D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.**

| <i>Funciones</i>   |
|--|
| 1. Apoyar a la apertura y llenar las ordenes de trabajo y recepcionar los requerimientos de los clientes                     |
| 2. Movilizar el vehículo del cliente.  |
| 3. Realizar el inventario y verificar el estado de auto.   |
| 4. Verificar que los vehículos recibidos estén limpios y listos en la hora prometida.  |
| 5. Apoyo en la entregar el vehículo al cliente explicando los trabajos efectuados.   |
| 6. Atender quejas de los clientes en coordinación con el Asesor de Servicios.  |
| 7. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa. |

**E. FORMACIÓN.**

|   |                          |  |          |
|---|--------------------------|--|----------|
| <i>Profesión/Ocupación:</i>                                     | Mecánica automotriz      |  |          |
| <i>Grado de Instrucción: (Marcar con "x")</i>                   | <i>Especificar Grado</i> |  |          |
| Secundaria Completa   |                          |  | <b>X</b> |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        |                          |  |          |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |                          |  |          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |                          |  |          |

**F. CONOCIMIENTOS.**

| <i>Conocimiento de Idiomas</i> |                 |                   |               | <i>Conocimiento de Informática</i> |                 |                   |               |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
|                                | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |                                    | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |
| 1.Ingles                       |                 |                   | <b>X</b>      | 1.Office                           |                 |                   | <b>X</b>      |

**G. EXPERIENCIA.**

| <i>1 a 2 años</i> | <i>2 a 3 años</i> | <i>3 a 5 años</i> | <i>5 a 7 años</i> | <i>Más de 7 años</i> |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| <b>X</b>          |                   |                   |                   |                      |

|   |    |          |    |  |  |
|---|----|----------|----|--|--|
| <i>Experiencia en institución similar</i> | SI | <b>X</b> | NO |  |  |
| <i>Experiencia en puesto similar</i>      | SI | <b>X</b> | NO |  |  |

| <b>H. CONDICIONES.</b>  |    |  |    |          |          |
|---|----|--|----|----------|----------|
| <i>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</i>  | SI |  | NO | <b>X</b> |          |
| <i>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</i>                       | SI |  | NO | <b>X</b> |          |
| <i>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</i>                              |    |  |    |          |          |
| <i>Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo</i> |    |  |    |          | <b>X</b> |
| <i>Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas</i>                   |    |  |    |          |          |
| <i>Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente</i>    |    |  |    |          |          |

| <b>I. COMPETENCIAS.</b>              |              |
|--------------------------------------|--------------|
| <i>Competencias Organizacionales</i> |              |
|                                      | <i>Nivel</i> |
| 1. Aprendizaje y mejora continua     | C            |
| 2. Compromiso                        | C            |
| 3. Confiabilidad                     | C            |
| 4. Orientación al cliente            | C            |
| 5. Trabajo en equipo                 | C            |
| <i>Competencias Funcionales</i>      |              |
|                                      | <i>Nivel</i> |
| 1. Habilidad Analítica               | C            |
| 2. Iniciativa                        | C            |
| 3. Planificación y organización      | B            |

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| <i>Nombre del puesto:</i>   | <b>TÉCNICO MECÁNICO</b> |
| <i>Gerencia:</i>            | Servicios               |
| <i>Área:</i>                | Taller                  |
| <i>Categoría:</i>           | Técnico                 |

| <b>B. RELACIONES DEL PUESTO.</b>                         |                        |                       |
|--|------------------------|-----------------------|
| <i>Jefe Inmediato:</i>                                   | <i>Jerárquicamente</i> | <i>Funcionalmente</i> |
|  | Jefe de Taller         | -                     |
| <i>Supervisa a:</i>                                      | <i>Jerárquicamente</i> | <i>Funcionalmente</i> |
|  | -                      | -                     |
| <i>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</i> | Proveedores            |                       |
|  | Repuestos              |                       |

| <b>C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.</b> |
|---|
|---|

1. Ejecutar los servicios establecidos de reparación y mantenimiento de vehículos nuevos y usados

| <b>D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b> |
|--|
|--|

| <i>Funciones</i>   |
|--|
| 1. Realizar los servicios y reparaciones establecidas en la orden de trabajo en el tiempo establecido.   |
| 2. Utilizar todos los implementos necesarios para mantener la limpieza y el cuidado del vehículo.  |
| 3. Identificar y comunicar al Jefe de Taller de cualquier observación, cambio de repuesto y/o servicio adicional que se realice durante el servicio. |
| 4. Marcar en la orden de trabajo lo realizado durante el servicio  |
| 5. Realizar un control de calidad del propio trabajo posteriormente al servicio realizado.   |
| 6. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.                         |

| <b>E. FORMACIÓN.</b> |
|----------------------|
|----------------------|

|   |                     |                          |
|---|---------------------|--------------------------|
| <i>Profesión/Ocupación:</i>                                     | Mecánico automotriz |                          |
| <i>Grado de Instrucción: (Marcar con "x")</i>                   |                     | <i>Especificar Grado</i> |
| Secundaria Completa   |                     |                          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | <b>X</b>            | Egresado                 |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |                     |                          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |                     |                          |

| <b>F. CONOCIMIENTOS.</b>       |                 |                   |               |                                    |                 |                   |               |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| <i>Conocimiento de Idiomas</i> |                 |                   |               | <i>Conocimiento de Informática</i> |                 |                   |               |
|                                | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |                                    | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |
| 1.-                            |                 |                   |               | 1.-                                |                 |                   |               |

| <b>G. EXPERIENCIA.</b>                    |  |                   |  |                   |          |                   |  |                      |  |
|---|--|-------------------|--|-------------------|----------|-------------------|--|----------------------|--|
| <i>1 a 2 años</i>                         |  | <i>2 a 3 años</i> |  | <i>3 a 5 años</i> |          | <i>5 a 7 años</i> |  | <i>Más de 7 años</i> |  |
|   |  | <b>X</b>          |  |                   |          |                   |  |                      |  |
| <i>Experiencia en institución similar</i> |  |                   |  | SI                | <b>X</b> | NO                |  |                      |  |
| <i>Experiencia en puesto similar</i>      |  |                   |  | SI                | <b>X</b> | NO                |  |                      |  |

| <b>H. CONDICIONES.</b>  |  |  |  |    |  |    |          |          |  |
|---|--|--|--|----|--|----|----------|----------|--|
| <i>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</i>  |  |  |  | SI |  | NO | <b>X</b> |          |  |
| <i>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</i>                       |  |  |  | SI |  | NO | <b>X</b> |          |  |
| <i>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</i>                              |  |  |  |    |  |    |          |          |  |
| <i>Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo</i> |  |  |  |    |  |    |          | <b>X</b> |  |
| <i>Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas</i>                   |  |  |  |    |  |    |          |          |  |
| <i>Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente</i>    |  |  |  |    |  |    |          |          |  |

| <b>I. COMPETENCIAS.</b>              |                               |              |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| <i>Competencias Organizacionales</i> |                               | <i>Nivel</i> |
| 1.                                   | Aprendizaje y mejora continua | D            |
| 2.                                   | Compromiso                    | D            |
| 3.                                   | Confiabilidad                 | D            |
| 4.                                   | Orientación al cliente        | D            |
| 5.                                   | Trabajo en equipo             | D            |
| <i>Competencias Funcionales</i>      |                               | <i>Nivel</i> |
| 1.                                   | Planificación y organización  | D            |
| 2.                                   | Productividad                 | D            |

| <b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> |                |
|-----------------------------|----------------|
| <i>Nombre del puesto:</i>   | <b>LAVADOR</b> |
| <i>Gerencia:</i>            | Servicios      |
| <i>Área:</i>                | Lavado         |
| <i>Categoría:</i>           | Técnico        |

**B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.**

1. Realizar las actividades de lavado y lavado especial a los vehículos asignados.

**C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.**

*Funciones*

1. Brindar el servicio de lavado y lavado especial.
2. Mantener el cuidado y mantenimiento de su equipo de seguridad e implementos de trabajo.
3. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.

**D. FORMACIÓN.**

|   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| <i>Profesión/Ocupación:</i>                                     | -        |                          |
| <i>Grado de Instrucción: (Marcar con "x")</i>                   |          | <i>Especificar Grado</i> |
| Secundaria Completa   | <b>X</b> |                          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        |          |                          |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |          |                          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           | <b>X</b> | Mecánica                 |

**E. CONOCIMIENTOS.**

| <i>Conocimiento de Idiomas</i> |                 |                   |               | <i>Conocimiento de Informática</i> |                 |                   |               |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
|                                | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |                                    | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |
| 1.-                            |                 |                   |               | 1.-                                |                 |                   |               |

**F. EXPERIENCIA.**

| <i>1 a 2 años</i>                         | <i>2 a 3 años</i> | <i>3 a 5 años</i> | <i>5 a 7 años</i> | <i>Más de 7 años</i> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| <b>X</b>                                  |                   |                   |                   |                      |
| <i>Experiencia en institución similar</i> | SI                |                   | NO                | <b>X</b>             |
| <i>Experiencia en puesto similar</i>      | SI                | <b>X</b>          | NO                |                      |

**G. CONDICIONES.**

|   |    |  |    |          |
|---|----|--|----|----------|
| <i>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</i>  | SI |  | NO | <b>X</b> |
| <i>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</i>                       | SI |  | NO | <b>X</b> |
| <i>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</i>                              |    |  |    |          |
| <i>Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo</i> |    |  |    | <b>X</b> |
| <i>Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas</i>                   |    |  |    |          |
| <i>Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente</i>    |    |  |    |          |

**H. COMPETENCIAS.**

| <i>Competencias Organizacionales</i> | <i>Nivel</i> |
|--------------------------------------|--------------|
| 1. Aprendizaje y mejora continua     | D            |
| 2. Compromiso                        | D            |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 3. Confiabilidad                | D |
| 4. Orientación al cliente       | D |
| 5. Trabajo en equipo            | D |
| <b>Competencias Funcionales</b> |   |
| 1. Planificación y organización | D |
| 2. Productividad                | D |

| A. DATOS DEL PUESTO.      |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b> | <b>TÉCNICO DE PINTURA</b> |
| <b>Gerencia:</b>          | Carrocería y Pintura      |
| <b>Área:</b>              | Pintura                   |
| <b>Categoría:</b>         | Técnico                   |

| B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.   |  |
|--|--|
| 1. Ejecutar los trabajos de preparación y pintura de vehículos nuevos y usados   |  |
| C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.   |  |
| <i>Funciones</i>   |  |
| 1. Realizar la inspección de las reparaciones establecidas en la orden de trabajo.   |  |
| 2. Inspeccionar y determinar el área dañada, biselar y eliminar la película de pintura del área dañada.                      |  |
| 3. Aplicar la masilla, dejar secar y lijarla.  |  |
| 4. Limpiar, aspirar y enmascarar las áreas donde aplicara la base secundaria y posteriormente lijarla.                       |  |
| 5. Limpiar las áreas a pintar, enmascarar y aplicar la pintura   |  |
| 6. Realizar le curado y pulido de las piezas pintadas para dar el acabado del trabajo.                                       |  |
| 7. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa. |  |

| D. FORMACIÓN.   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>                                     | -        |                          |
| <b>Grado de Instrucción:</b> (Marcar con "x")                   |          | <b>Especificar Grado</b> |
| Secundaria Completa   | <b>X</b> |                          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        |          |                          |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |          |                          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           |          |                          |

| <b>E. CONOCIMIENTOS.</b>                  |                   |                   |                   |                                    |                 |                   |               |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| <i>Conocimiento de Idiomas</i>            |                   |                   |                   | <i>Conocimiento de Informática</i> |                 |                   |               |
|   | <i>Avanzado</i>   | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i>     |                                    | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |
| 1.-                                       |                   |                   |                   | 1.-                                |                 |                   |               |
| <b>F. EXPERIENCIA.</b>                    |                   |                   |                   |                                    |                 |                   |               |
| <i>1 a 2 años</i>                         | <i>2 a 3 años</i> | <i>3 a 5 años</i> | <i>5 a 7 años</i> | <i>Más de 7 años</i>               |                 |                   |               |
| <b>X</b>                                  |                   |                   |                   |                                    |                 |                   |               |
| <i>Experiencia en institución similar</i> |                   | SI                | <b>X</b>          | NO                                 |                 |                   |               |
| <i>Experiencia en puesto similar</i>      |                   | SI                | <b>X</b>          | NO                                 |                 |                   |               |

| <b>G. CONDICIONES.</b>  |  |    |  |    |          |
|---|--|----|--|----|----------|
| <i>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</i>  |  | SI |  | NO | <b>X</b> |
| <i>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</i>                       |  | SI |  | NO | <b>X</b> |
| <i>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</i>                              |  |    |  |    |          |
| <i>Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo</i> |  |    |  |    | <b>X</b> |
| <i>Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas</i>                   |  |    |  |    |          |
| <i>Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente</i>    |  |    |  |    |          |

| <b>H. COMPETENCIAS.</b>              |              |
|--------------------------------------|--------------|
| <i>Competencias Organizacionales</i> | <i>Nivel</i> |
| 1. Aprendizaje y mejora continua     | D            |
| 2. Compromiso                        | D            |
| 3. Confiabilidad                     | D            |
| 4. Orientación al cliente            | D            |
| 5. Trabajo en equipo                 | D            |
| <i>Competencias Funcionales</i>      | <i>Nivel</i> |
| 1. Planificación y organización      | D            |
| 2. Productividad                     | D            |

| <b>A. DATOS DEL PUESTO</b> |   |
|----------------------------|---|
| <i>Nombre del puesto:</i>  | <i>GERENTE DE DIVISIÓN ADMINISTRACIÓN</i> |
| <i>Gerencia:</i>           | <i>División Administración</i>            |
| <i>Área:</i>               | <i>División Administración</i>            |
| <i>Categoría:</i>          | <i>Gerente</i>                            |

| <b>B. RELACIONES DEL PUESTO.</b> |                        |                      |
|----------------------------------|------------------------|----------------------|
| <i>Jefe Inmediato:</i>           | <i>Jerárquicament</i>  | <i>Funcionalment</i> |
|                                  | <i>e</i>               | <i>e</i>             |
|                                  | <i>Gerente General</i> | -                    |
|                                  | <i>Jerárquicament</i>  | <i>Funcionalment</i> |
|                                  | <i>e</i>               | <i>e</i>             |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <i>Supervisa a:</i>                                      | <i>Gerente de Control<br/>Gerente de Sistema<br/>Gerente de Compras e<br/>Infraestructura<br/>Gerente de Personal<br/>Gerente Legal</i> | - |
| <i>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</i> | <i>Todos los departamentos</i>  |   |

#### **C RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.**

1. *Planificar y evaluar de manera conjunta con los departamentos administrativos, los objetivos, metas y procedimientos de cada Departamento.*
2. *Monitorear las actividades vinculadas con los departamentos administrativos.*
3. *Planificar el desarrollo de su personal y dar la orientación, capacitación y/o sanción el caso necesario.*
4. *Supervisar la investigación en caso fraude y/o ilegal, e informar a Casa Matriz en caso sea necesario.*
5. *Revisar y aprobar el presupuesto de los departamentos administrativos que luego será consolidado para la aprobación del directorio.*

#### **D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.**

##### **Funciones**

1. *Ejercer la representación y personería legal, comercial, financiera y administrativa de la Empresa ante las autoridades administrativas, fiscales, policiales, judiciales, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, y cualquier otra de acuerdo a las atribuciones de su poder.*
2. *Coordinar con los gerentes administrativos las políticas y prácticas contables.*
3. *Formalizar las medidas que se requieran para procesar las transacciones de la Empresa y presentar los estados financieros.*
4. *Formalizar la implementación periódica de mecanismos, métodos y procedimientos para contabilizar las operaciones de la Empresa.*
5. *Evaluar y disponer las medidas para mejorar el control interno de las operaciones de la Empresa.*
6. *Efectuar estudios especiales de índole contable y económica que le solicite la Gerencia General.*
7. *Revisar y autorizar los presupuestos de los departamentos elaborados por los departamentos*

|   |
|---|
| <i>comerciales.</i>   |
| <i>8. Revisar y autorizar el Plan Financiero anual.</i>   |
| <i>9. Evaluar la gestión y rentabilidad de cada una de las unidades de negocio.</i>   |
| <i>10. Elaborar, revisar y presentar los reportes de gestión bajo su responsabilidad.</i>   |
| <i>11. Indicar y comunicar en caso de ausencia a quien ha delegado la función de pre-aprobar y aprobar los gastos de su departamento.</i>               |
| <i>12. Supervisar la actualización de los manuales, normas y políticas del departamento.</i>  |
| <i>13. Aprobar el plan de capacitación anual elaborado por el Gerente de Recursos Humanos y supervisa su ejecución.</i>                                 |
| <i>14. Visar la emisión de los estados financieros.</i>   |
| <i>15. Revisar la Consolidación de la información necesaria para elaborar de los reportes para la Casa Matriz.</i>                                      |
| <i>16. Revisar la proyección periódica del Flujo de Caja de la empresa.</i>   |
| <i>17. Controlar la aplicación de fondos disponibles en cuanto a la estructura financiera.</i>  |
| <i>18. Revisar las líneas de financiamiento con entidades financieras.</i>  |
| <i>19. Supervisar la investigación del fraude y/o acto ilegal e informar a Casa Matriz en caso sea necesario.</i>                                       |
| <i>20. Realiza toda función o encargo que le asigne la Gerencia General y/o el Directorio y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.</i> |

| <b>E. FORMACIÓN.</b>   |  |                          |
|--|--|--------------------------|
| <i>Profesión/Ocupación:</i>  | <i>Contabilidad, Finanzas, Economía, Administración de empresa</i> |                          |
| <i>Grado de Instrucción:</i>   |  | <i>Especificar Grado</i> |
| <i>Secundaria Completa</i>   |  |                          |
| <i>Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)</i>                        |  |                          |
| <i>Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado)</i> | X  | <i>Titulado</i>          |
| <i>Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)</i>                           | X  | <i>Finanzas</i>          |

| F. CONOCIMIENTOS.       |          |            |        |                             |          |            |        |
|-------------------------|----------|------------|--------|-----------------------------|----------|------------|--------|
| Conocimiento de Idiomas |          |            |        | Conocimiento de Informática |          |            |        |
|                         | Avanzado | Intermedio | Básico |                             | Avanzado | Intermedio | Básico |
| 8. Inglés               | X        |            |        | 4. Office                   | X        |            |        |
| 9. Japonés              |          |            | X      | 4. -                        |          |            |        |

| G. EXPERIENCIA.                    |  |            |  |            |   |            |   |               |
|------------------------------------|--|------------|--|------------|---|------------|---|---------------|
| 1 a 2 años                         |  | 2 a 3 años |  | 3 a 5 años |   | 5 a 7 años |   | Más de 7 años |
|                                    |  |            |  |            |   |            |   | X             |
| Experiencia en institución similar |  |            |  | S          |   | N          | X |               |
|                                    |  |            |  | I          |   | O          |   |               |
| Experiencia en puesto similar      |  |            |  | S          | X | N          |   |               |
|                                    |  |            |  | I          |   | O          |   |               |

| H. CONDICIONES.  |  |  |  |    |   |    |   |
|--|--|--|--|----|---|----|---|
| ¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?  |  |  |  | SI | X | NO |   |
| ¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?                       |  |  |  | SI | X | NO |   |
| Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)                              |  |  |  |    |   |    |   |
| Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo |  |  |  |    |   |    |   |
| Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas                   |  |  |  |    |   |    |   |
| Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente    |  |  |  |    |   |    |   |
|  |  |  |  |    |   |    | X |

| I. COMPETENCIAS.                 |       |
|----------------------------------|-------|
| Competencias Organizacionales    | Nivel |
| 5. Aprendizaje y mejora continua | A     |
| 6. Compromiso                    | A     |
| 7. Confiabilidad                 | A     |
| 8. Orientación al cliente        | A     |
| 9. Trabajo en equipo             | A     |
| Competencias Funcionales         | Nivel |
| 10. Gerenciamiento de proyectos  | A     |
| 11. Liderazgo                    | A     |
| 12. Orientación a los resultados | A     |
| 13. Toma de decisiones           | A     |

| A. DATOS DEL PUESTO. |                  |  |
|----------------------|------------------|--|
| Nombre del puesto:   | JEFE DE SISTEMAS |  |
| Gerencia:            | Sistemas         |  |
| Área:                | Sistemas         |  |
| Categoría:           | Gerente          |  |

| B. RELACIONES DEL PUESTO. |                              |                 |
|---------------------------|------------------------------|-----------------|
| Jefe Inmediato:           | Jerárquicamente              | Funcionalmente  |
|                           | Chief Administrative Officer | Gerente General |
|                           | Jerárquicamente              | Funcionalmente  |

|  |                         |   |
|--|-------------------------|---|
| <b>Supervisa a:</b>                                      | - Jefe de Sistemas      | - |
| <b>Relación con otras áreas, clientes y/o entidades:</b> | Todos los Departamentos |   |

### C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.

2. Planificar, dirigir y supervisar los procesos de sistemas mediante revisiones y exámenes especiales rotativos de las operaciones.
3. Monitorear las actividades vinculadas con el Departamento de Sistemas de la Empresa.
4. Controlar y salvaguardar los activos de la empresa, así como supervisar el avance de los proyectos de sistemas de la empresa.
5. Planificar el desarrollo de su personal y dar la orientación, capacitación y/o sanción el caso necesario.

### D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

#### **Funciones**

1. Evaluar los procedimientos y políticas de sistemas.
2. Identificar y recomendar medidas correctivas a implementar, mejoras y racionalización de procedimientos.
3. Elaborar el plan anual de sistemas.
4. Determinar los recursos y herramientas necesarios para la ejecución del plan anual de Sistemas.
5. Supervisar y monitorear el progreso y resultados de la ejecución del plan de Sistemas contra los presupuestos y fechas estimadas, efectuando los ajustes que sean necesarios.
6. Elaborar, revisar y presentar los reportes de gestión bajo su responsabilidad.
7. Elaborar y/o aprobar el plan de capacitación del personal a su cargo y coordina su ejecución con la Gerencia de Personal.
8. Actualizar los manuales, políticas y procedimientos de su departamento como resultados de su evaluación o cambios operacionales en la Empresa.
9. Supervisar a los colaboradores del área de sistemas.
10. Definir los objetivos y metas informáticas en base a la estrategia y política de la Empresa.
11. Realiza toda función o encargo que le asigne la Gerencia General y/o el Directorio y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.

### E. FORMACIÓN.

|   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| <b>Profesión/Ocupación:</b>                   | Sistemas |                          |
| <b>Grado de Instrucción: (Marcar con "x")</b> |          | <b>Especificar Grado</b> |

|   |   |          |
|---|---|----------|
| Secundaria Completa   |   |          |
| Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)                        | X | Titulado |
| Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado) |   |          |
| Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)                           | X | Sistemas |

| <b>F. CONOCIMIENTOS.</b>                  |                 |                   |               |                                    |                 |                   |               |                      |  |
|---|-----------------|-------------------|---------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|----------------------|--|
| <i>Conocimiento de Idiomas</i>            |                 |                   |               | <i>Conocimiento de Informática</i> |                 |                   |               |                      |  |
|   | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |                                    | <i>Avanzado</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Básico</i> |                      |  |
| 1.Inglés                                  | X               |                   |               | 1.Office                           | X               |                   |               |                      |  |
| <b>G. EXPERIENCIA</b>                     |                 |                   |               |                                    |                 |                   |               |                      |  |
| <i>1 a 2 años</i>                         |                 | <i>2 a 3 años</i> |               | <i>3 a 5 años</i>                  |                 | <i>5 a 7 años</i> |               | <i>Más de 7 años</i> |  |
|   |                 |                   |               |                                    |                 |                   |               | X                    |  |
| <i>Experiencia en institución similar</i> |                 |                   |               | SI                                 |                 | NO                | X             |                      |  |
| <i>Experiencia en puesto similar</i>      |                 |                   |               | SI                                 | X               | NO                |               |                      |  |

| <b>H. CONDICIONES.</b>  |  |    |   |    |   |
|---|--|----|---|----|---|
| <i>¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?</i>  |  | SI | X | NO |   |
| <i>¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?</i>                       |  | SI | X | NO |   |
| <i>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</i>                              |  |    |   |    |   |
| <i>Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo</i> |  |    |   |    |   |
| <i>Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazadas</i>                   |  |    |   |    | X |
| <i>Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente</i>    |  |    |   |    |   |

| <b>I. COMPETENCIAS.</b>              |   |
|--------------------------------------|---|
| <i>Competencias Organizacionales</i> |   |
| 1. Aprendizaje y mejora continua     | A |
| 2. Compromiso                        | A |
| 3. Confiabilidad                     | A |
| 4. Orientación al cliente            | A |
| 5. Trabajo en equipo                 | A |
| <i>Competencias Funcionales</i>      |   |
| 1. Gerenciamiento de proyectos       | A |
| 2. Liderazgo                         | A |
| 3. Orientación a los resultados      | A |
| 4. Toma de decisiones                | A |