



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO Y GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO EN AUTO LLANTAS MARLON**

SUSTENTADO POR:

**ANDY MARIELA VARELA GALLEGOS
JOSÉ ALFREDO FLORES MARADIAGA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, DISTRITO CENTRAL, HONDURAS, C.A.

AGOSTO, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO Y GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO EN AUTO LLANTAS MARLON
TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR TEMÁTICO

MARIO ALBERTO GALLOS SANDOVAL

MIEMBROS DE LA TERNA:

**ALBERTINA NAVARRO DIAZ
DAVID ANTONIO DIAZ GIRÓN**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023

Andy Mariela Varela Gallegos

José Alfredo Flores Maradiaga

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN AUTO LLANTAS MARLON

**NOMBRE DE LOS MAESTRANDOS:
ANDY MARIELA VARELA GALLEGOS
JOSÉ ALFREDO FLORES MARADIAGA**

Resumen

La documentación de los procesos y la gestión del recurso humano son componentes esenciales para el funcionamiento efectivo y eficiente de una organización. En la presente investigación se determinó conocer los procesos existentes y el procedimiento de contratación y selección en Auto Llantas Marlon, dedicada a la venta, distribución e instalación de llantas y otros productos automotrices, cuenta con su oficina principal en Comayagua. El análisis se realizó a través de encuestas aplicadas a los clientes y colaboradores y una entrevista realizada a los gerentes propietarios, con el fin de obtener resultados y proponer mejoras que impacten positivamente. La propuesta incluye la elaboración los procesos claves de la empresa, así como los diagramas de flujos, que permita a los empleados tener claridad de las actividades que realizan, se realizó la elaboración de un chatbots que le permitirá a la empresa dar una respuesta rápida a sus clientes a través del WhatsApp empresarial y las redes sociales. Posteriormente se realizó un programa de capacitación con temas que aporten valor a las actividades diarias y que incluye a todos los colaboradores y finalmente la estructuración de una figura de recursos humanos en el organigrama, la creación d descriptores de puestos, indicadores de rendimientos KPI's y encuestas de satisfacción, lo anterior con el fin de que la empresa pueda medir el desempeño de los colaboradores.

Palabras claves: Desempeño, Descriptor, Procesos, Recurso Humano, Satisfacción.



GRADUATE SCHOOL

OPTIMIZATION OF THE OPERATIONAL PROCESS AND MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AT AUTO TIRES MARLON

STUDENTS NAMES:

ANDY MARIELA VARELA GALLEGOS

JOSÉ ALFREDO FLORES MARADIGA

Abstract

Process documentation and human resource management are essential components for the effective and efficient functioning of an organization. In this research, it was determined to know the existing processes and the contracting and selection procedures at Auto Llantas Marlon, which is dedicated to the sale, distribution and installation of tires and other automotive products and has its central office in Comayagua. The analysis was carried out through surveys applied to customers and collaborators and an interview with owner-managers in order to obtain results and propose improvements that have a positive impact. The proposal includes the development of the company's key processes as well as flow charts, which allow employees to have clarity on the activities they perform, and the development of a chatbot that will allow the company to give a quick response to its customers through business WhatsApp and social networks. Subsequently, a training program was carried out with topics that add value to daily activities and that include all employees and finally, the structuring of a human resources figure in the organizational chart, the creation of job descriptors, KPI performance indicators and satisfaction surveys-the above in order for the company to measure the performance of employees.

Keywords: Performance, Descriptor, Processes, Human Resources, Satisfaction.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Gracias por darme la sabiduría, la paciencia y el coraje para enfrentar cada desafío y por iluminar mi camino con tu amor y gracia infinita. A mis queridos padres, quienes son mi inspiración y mi mayor apoyo. Mamá, por tu amor incondicional, tus palabras de aliento y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Papá, por tu sabiduría, tu ejemplo de perseverancia y por enseñarme el valor del trabajo duro y la honestidad. A mis abuelos, que, aunque ya no estén físicamente, sé que de allá arriba me ven y están orgullosos de mí. Esta tesis es tanto de ustedes como mía, y no podría haberlo logrado sin su constante respaldo y sacrificio.

Andy Mariela Varela Gallegos

En primer lugar, a Dios que nunca me suelta de su mano, a mis hijos Avil Johann y Alfredo Leonel, quienes con su paciencia y amor incondicional han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Gracias por soportar cada situación difícil y estar siempre a mi lado, acompañándome con cariño y comprensión, su sacrificio y apoyo inquebrantable han sido fundamentales para la realización de este logro. Con todo mi amor y gratitud, este trabajo es para ustedes.

José Alfredo Flores Maradiaga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Luis Baca mi compañero de vida, por su apoyo en este largo proceso, por su paciencia y por siempre estar dispuesto a brindarme su ayuda y consejo. A los docentes de la institución, quienes con su dedicación y pasión por la enseñanza me proporcionaron las herramientas y conocimientos necesarios para alcanzar este logro. Gracias por inspirarme, por sus valiosas lecciones y por fomentar en mí el deseo de seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente. A mi compañero Alfredo Flores por su paciencia y dedicación para llegar juntos a este logro, por su colaboración y apoyo constante. Finalmente, a todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron a mi formación y al desarrollo de esta tesis. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Andy Mariela Varela Gallegos

La realización de este trabajo es la suma de diferentes esfuerzos y sacrificios que no podía lograr solo, mi sincero agradecimiento a todas las personas que me han apoyado durante todo el transcurso. En primer lugar, a mi familia, por su paciencia, su amor incondicional y su apoyo constante, a mis padres, por siempre ayudarme en mis desafíos y ser fuente de inspiración y motivación. A mi compañera de vida Alba Sevilla, por estar siempre a mi lado, por sus palabras de ánimo y por compartir conmigo esta aventura académica. A mi colega Andy Mariela Varela por su compromiso, aguante, paciencia, entrega y apoyo constante, y a los tutores y compañeros por sus profundas enseñanzas y conocimientos.

José Alfredo Flores Maradiaga

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO.....	7
2.1.1.1 LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	7
2.1.1.2 HISTORIA DEL NEUMÁTICO	11
2.1.1.3 FABRICANTES MÁS GRANDES DE LLANTAS	12
2.1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO.....	14
2.1.2.1 AUTO LLANTAS MARLON.....	18
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	19
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	22
2.3.1 DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTO.....	22
2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.3.3 GESTIÓN DE PROCESOS	26
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	29

2.3.2.1 RESUMEN TESIS: PROPUESTA DE MANUAL DE PUESTOS EN ZAMORANO AGROINDUSTRIAL, DELIKATESSEN 2015, SUSTENTADO POR MARÍA ELENA TORRES CASTILLO Y ALEJANDRA MARÍA CRUZ EL VIR	29
2.3.2.2 RESUMEN TESIS: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ENÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO METAL – MECÁNICA, 2013, SUSTENTADO POR RAUL ANGEL PADILLA LOERA	29
2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	30
2.4 MARCO LEGAL	32
2.4.1 LEYES NACIONALES	32
2.4.1.1 EL CÓDIGO DEL TRABAJO	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	33
1.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	33
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	33
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	34
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	35
1.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	39
3.2.1 ENFOQUE	39
3.2.2. ALCANCE	39
3.2.3. DISEÑO	40
1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.3.1 POBLACIÓN	40
3.3.2 MUESTRA	41
3.3.3 TÉCNICA DE MUESTREO	42
1.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	42
3.4.1. INSTRUMENTOS	42
3.4.2. TÉCNICAS	42
3.4.3. PROCEDIMIENTOS	43
1.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	44
1.5.1 FUENTES PRIMARIAS	44
1.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	45

2.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
2.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	45
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	46
4.2.1.1	RESULTADOS CLIENTES EXTERNOS.....	46
4.2.1.2	RESULTADOS CLIENTES INTERNOS.....	66
4.2.2	ANÁLISIS CUALITATIVO.....	91
4.2.2.1	ENTREVISTA A GERENTES PROPIETARIOS	91
4.2.2.2	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS GERENTES PROPIETARIOS DE AUTO LLANTAS MARLON	91
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
3.1	CONCLUSIONES	96
3.2	RECOMENDACIONES.....	97
	CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	98
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	98
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	98
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	99
6.3.1	OBJETIVO GENERAL	99
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	99
6.4.1	ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS	99
6.4.1.1	IMPLEMENTACIÓN DE WHATSAPP EMPRESARIAL.....	130
6.4.2.1	PRESUPUESTO PLATAFORMA SENDPULSE	135
6.4.2	ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	136
6.4.2.1	MEDIDAS DE CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	138
6.4.2.2	CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES Y PRESUPUESTO	139
6.4.3	ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	142
6.4.3.1	ORGANIGRAMA	142
6.4.3.2	CAMPAÑA DE VALORES.....	143
6.4.3.3	CRONOGRAMA CAMPAÑA DE VALORES.....	144
6.4.3.4	PRESUPUESTO CAMPAÑA DE VALORES	144
6.4.3.5	DESCRIPTORES DE PUESTO	145
6.4.3.6	POLÍTICA DE PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES	160

6.4.3.7 CANAL DE DENUNCIAS	165
6.4.3.8 POLÍTICA DE PREMIOS.....	166
6.4.3.9 MODELO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO KPI's.....	168
6.4.3.10 MEDIDAS DE CONTROL PARA LOS KPI's.....	173
6.5 PRESUPUESTO GENERAL Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	176
6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA...	179
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	183
ANEXOS	186
Anexo 1. Carta de autorización de la empresa	186
Anexo 2. Encuesta clientes.....	187
Anexo 3. Encuesta colaboradores	192
Anexo 4. Entrevista	198
Anexo 5. Formato de cotizaciones	200
Anexo 6. Fotografías de la empresa.....	201
Anexo 7. Cotizaciones.....	201

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ranking mundial 10 primeros productores de vehículos	9
Fuente: (Orús, 2024)	9
Figura 2. Número de vehículos eléctricos vendidos a nivel mundial	11
Figura 3. Ranking de los mayores fabricantes de neumáticos a nivel mundial	13
Figura 4. Parque vehicular por departamento en Honduras.....	14
Figura 6. Sucursales de la empresa	18
Figura 7. Los seis procesos de la gestión del talento humano	23
Figura 8. Elementos de un proceso	27
Figura 9. Comparación de PVH y REDER.....	28
Figura 10. Cuestionario de manual de puestos	30
Fuente: (Castillo & Elvir, 2015)	30
Figura 11. Entrevista de tesis	31
Figura 12. Esquema de variables	34
Figura 13. Enfoque y métodos	39
Figura 14. Cálculo de la muestra colaboradores	41
Figura 15. Cálculo de la muestra clientes externos.....	41
Figura 16. Género de los clientes encuestados	46
.....	47
Figura 17. Rango de edad de los clientes encuestados	47
Figura 18. Evaluación de la atención al cliente	48
Figura 19. Familiarización de los productos y servicios.....	49
Figura 20. Funciones que desempeña el colaborador	50
Figura 21. Canales de comunicación	51
Figura 22. Evaluación del proceso de venta	52
Figura 23. Utilización del servicio de instalación.....	53
Figura 24. Satisfacción del servicio de instalación.....	54
.....	55
Figura 25. Tiempo de espera del servicio de instalación	55
Figura 26. Servicio de compras a domicilio	56

Figura 27. Evaluación de entregas a domicilio	57
Figura 28. Servicio de cotizaciones	58
Figura 29. Satisfacción del servicio de cotizaciones	59
Figura 30. Evaluación del precio y calidad de los productos y servicios	60
Figura 31. Variedad de productos y servicios que ofrece la empresa.....	61
Figura 32. Calidad de respuesta de consultas	62
Figura 33. Evaluación de los horarios de atención al público	63
Figura 34. Recomendación utilización de los productos y servicios	64
Figura 35. Utilización de los productos y servicios.....	65
Figura 36. Género de los colaboradores encuestados	66
Figura 37. Rango de edad de los colaboradores	67
Figura 38. Departamento en los que trabajan dentro de la empresa	68
Figura 39. Departamentos que cuentan con manuales de procesos.....	69
Figura 40. Procesos con oportunidades de mejora y su actualización.....	70
Figura 41. Importancia de los manuales de procesos.	71
Figura 42. Ejecución de las actividades	72
Figura 43. Cambios de los procesos actuales.....	73
Figura 44. Claridad en caso de dudas de procesos.....	74
.....	75
Figura 45. Políticas claramente definidas y comunicadas.	75
Figura 46. Prohibiciones y obligaciones.....	76
Figura 47. Métodos de comunicación efectivos	77
Figura 48. Evaluaciones de desempeño	78
.....	79
Figura 49. Frecuencia de las evaluaciones de desempeño.....	79
.....	80
Figura 50. Programas de capacitación	80
Figura 51. Relevancia de las capacitaciones.....	81
Figura 52. Áreas en las que se requiere capacitación	82
Figura 53. Roles y responsabilidades.....	83
Figura 54. Cambios en las funciones	84

Figura 55. Situaciones no rutinarias.....	85
Figura 56. Asignación de responsabilidades.....	86
Figura 57. Recursos proporcionados por la empresa.....	87
Figura 58. Ambiente de comunicación.....	88
Figura 59. Frecuencia de malentendidos.....	89
Figura 60. Personal necesario.....	90
.....	103
Figura 61. Diagrama de reclutamiento y selección de personal.....	103
.....	108
Figura 62. Diagrama de entradas y salidas de inventario.....	108
.....	113
Figura 63. Diagrama de compras nacionales.....	113
.....	117
.....	117
Figura 64. Diagrama de atención al cliente.....	117
.....	121
Figura 65. Diagrama de cambios y devoluciones.....	121
.....	125
Figura 66. Diagrama de contratación de personal.....	125
Figura 67. Diagrama de inducción de personal.....	129
Figura 68. Creación de cuenta de WhatsApp empresarial.....	130
Figura 69. Creación de cuenta de Facebook.....	131
.....	131
Figura 70. Compra del servicio en la plataforma Sendpulse.....	131
Figura 71. Flujo de chatbots en la plataforma.....	132
Figura 72. Flujo de chatbots en facebook.....	133
Figura 73. Continuación de la conversación del chatbots.....	134
.....	134
Figura 74. Respuesta fuera del horario laboral.....	134
Figura 75. Organigrama Auto Llantas Marlon.....	142
Figura 76. Cartel valor de la integridad.....	143

.....	145
Figura 77. Formato de descriptor de puestos	145
Figura 78. Buzón de denuncias e incumplimientos	165
Figura 77. Medición de los KPI's	173
Figura 79. Encuesta de satisfacción del proceso de cotización	174
.....	175
Figura 80. Encuesta de satisfacción del proceso de instalación.....	175
Figura 81. Encuesta de satisfacción del servicio de entregas a domicilio	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica.....	33
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	35
Tabla 3. Planes de crecimiento y expansión y estrategias de competitividad en el mercado	91
Tabla 4. Medición del desempeño, políticas y mejora continua.....	92
Tabla 5. Necesidades de personal, procesos e implementación de tecnologías.....	93
Tabla 6. Optimización del recurso humano	94
Tabla 7. Integración y evaluación del personal	95
Tabla 8. Presupuesto implementación de chatbots	135
Tabla 9. Plan de capacitaciones por departamento	136
Tabla 10. Medición del programa de capacitación	138
Tabla 11. Cronograma de capacitación.....	139
Tabla 12. Presupuesto anual de capacitación.....	141
Tabla 13. Cronograma campaña de valores	144
Tabla 14. Presupuesto campaña de valores.....	144
Tabla 15. Indicador técnico instalador.....	168
Tabla 16. Indicador atención al cliente	169
Tabla 17. Indicador atención al cliente	170
Tabla 18. Indicador asesor de ventas	171
Tabla 19. Indicador auxiliador de bodega.....	172
Tabla 20. Presupuesto total de implementación	176
Tabla 21. Cálculo de escenario de retorno de inversión	177
Tabla 22. Cálculo costo beneficio.....	178
Tabla 23. Segmentación.....	179

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El propósito general de este trabajo es la optimización del proceso operativo y la gestión del talento humano en Auto Llantas Marlon, una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos automotrices, en este estudio se abordan las problemáticas derivadas de algunos procesos empíricos mal adaptados, una debilidad en la gestión del recurso humano y la falta de información clara sobre roles y procedimientos internos.

La fundamentación de esta investigación se basa en la observación directa y en la recopilación de información valiosa a través de encuestas realizadas a los colaboradores y clientes de la empresa y entrevista con los gerentes propietarios de Auto Llantas Marlon, estas herramientas han revelado debilidades en los procesos operativos y una gestión del talento humano que no se alinea a las necesidades de la organización y no favorece un ambiente de trabajo productivo.

La selección de este tema radica en la necesidad urgente de la empresa en mejorar su eficiencia operativa y optimizar la gestión de su capital humano. La empresa, en su búsqueda por mantenerse competitiva en un mercado dinámico, requiere de estrategias que le permitan adaptarse a las nuevas demandas y mejorar continuamente sus procesos internos.

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en el contexto real de empresa, donde se aplicaron diferentes metodologías para identificar y analizar las áreas que requieren intervención, el análisis incluyó en la revisión de procesos actuales, identificación de algunas brechas en la gestión del talento y propuestas de mejora basadas en buenas prácticas y teorías de gestión.

El objetivo principal de esta investigación es recomendar soluciones prácticas mediante la implementación de diferentes estrategias que permitan que una esta empresa en expansión acelerada que busca adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más competitivo mejore su eficiencia operativa y la gestión de su talento humano, para beneficio propio y de todos sus colaboradores.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El incremento de la población a nivel global ha generado un crecimiento de los pueblos y ciudades, en las últimas décadas este flagelo ha provocado la necesidad de diferentes formas de transportarse, los diferentes medios de transporte están en constante evolución, la utilización de los vehículos en la sociedad ha dejado de ser un lujo y se ha convertido en una necesidad, esto debido a las grandes distancias recorridas que se realizan a diario para movilizarse entre puntos cardinales. A raíz de esto, ha surgido en la población la necesidad de contar con centros de servicio que distribuyan productos que faciliten el mantenimiento necesario para extender la vida de sus vehículos.

La industria automotriz es considerada un sector estratégico y próspero para la actividad económica de los países por el dinamismo que genera tanto a la manufactura, importaciones y exportaciones como a muchas otras actividades productivas de las zonas donde se ubica.

En las últimas décadas, Honduras ha experimentado un notable incremento del parque vehicular. Según datos del Instituto Nacional de Estadística el incremento promedio anual de vehículos es de un 8.35% en el país, el incremento es acelerado en relación con décadas anteriores (INE, 2022).

Este crecimiento acelerado impulsado por reformas gubernamentales que han facilitado la importación de vehículos desde Asia y Estados Unidos de América sin importar el año de fabricación, han permitido una mayor accesibilidad para los ciudadanos, facilitando la adquisición de automotores de diversos modelos a precios razonables.

La concentración de vehículos en el país se encuentra predominantemente en los departamentos de Francisco Morazán, Cortés, Atlántida, Yoro, Comayagua y el basto departamento de Olancho que juntos representan un 73% del parque vehicular del país, este aumento en el número de unidades ha generado una demanda de productos automotrices como llantas, repuestos, baterías, y lubricantes, que numerosas oportunidades para el mercado automotriz.

A nivel local, Auto Llantas Marlon se dedicaba a la comercialización de llantas de segunda mano, aprovechando el crecimiento del parque vehicular en la Ciudad de Comayagua optó por apostar a la importación de llantas nuevas, proyecto que le generó un crecimiento acelerado.

La expansión a otros departamentos, Choluteca, Puerto Cortés le incrementó la carga laboral y la necesidad de aumentar la contratación de personal para satisfacer la demanda de los clientes, sin contar con lineamientos de los procesos operativos a seguir.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Auto Llantas Marlon es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos automotrices en las ciudades de Comayagua, Choluteca y Puerto Cortés. Gracias a la variedad de productos ofrecidos en los últimos años, la empresa ha mostrado una expansión rápida, lo que ha traído consigo desafíos en términos de gestionar y mantener la eficiencia operativa.

El crecimiento no solo ha exigido a la empresa la incorporación de personal, sino que también ha incrementado la necesidad de nuevos procesos y controles en todas las áreas. Por lo que la empresa se ve en la necesidad de realizar un análisis de la estructura organizacional para adaptarse a las necesidades que conlleva tener un mayor número de colaboradores.

La empresa enfrenta una carga laboral adicional que no ha sido acompañada de manuales que orienten al cumplimiento de las actividades, lo que ha causado procesos desorganizados, repetitivos, confusiones y errores frecuentes entre colaboradores, provocando pérdida de recursos, tiempo y esfuerzos que impactan directamente en la productividad y eficiencia de la organización.

La gestión del recurso humano y la contratación de personal no alineado con las necesidades y metas estratégicas de la empresa ha provocado incremento en la rotación de personal, además, los colaboradores no cuentan con una definición precisa de roles y responsabilidades, agravando el problema de desorganización ya que los equipos no trabajan de forma coordinada, afectando la satisfacción del cliente al experimentar retrasos, errores o falta de una atención adecuada.

Por lo anterior expuesto se propone el siguiente estudio para identificar las áreas de mejora y con base en los resultados formular propuestas que apoyen en el proceso de funcionamiento y operatividad de la empresa, estas propuestas estarán diseñadas para abordar problemas gestión y debilidades de personal no alineado a los objetivos específicos para Auto Llantas Marlon.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta lo anterior, se ha formulado la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué estrategias efectivas pueden implementarse en Auto Llantas Marlon para maximizar el proceso operativo y la gestión del recurso humano que permitan mejorar la eficiencia, calidad y rendimiento de los empleados?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con base en la pregunta anterior y tomando en cuenta las variables que se esperan evaluar a través de este estudio, se formularon las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Dónde se encuentran plasmados los procedimientos internos a realizar de acuerdo con cada departamento en la empresa?
2. ¿Qué políticas y procedimientos internos existen en Auto Llantas Marlon para garantizar la contratación efectiva de personal calificado?
3. ¿Cuáles son los elementos esenciales que deben ser considerados al diseñar un marco integral de políticas internas y descriptores de puesto para el proceso de contratación y selección de personal, con el objetivo de garantizar la coherencia organizacional y una gestión operativa eficaz dentro de la empresa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias efectivas que integren la optimización del proceso operativo y de recursos humanos, identificando las áreas de mejora y promoviendo una distribución óptima de funciones y responsabilidades que contribuyan a mejorar la eficiencia, la calidad, y el rendimiento de los empleados.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una evaluación de cada etapa del proceso operativo de la empresa mediante un análisis detallado de los procedimientos internos existentes para identificar mejoras y segregación de acuerdo con cada de departamento.

2. Evaluar los procedimientos de contratación y selección de personal para definir claramente requisitos, responsabilidades, habilidades y competencias requeridas de acuerdo con la cultura organizacional.

3. Elaborar una propuesta de mejora que incluya un modelo que permita medir y monitorear la eficacia y mejora continua de los procesos, herramientas de capacitación continua, diseño de manuales de procesos y descriptores de puesto, que permitan fortalecer el funcionamiento de la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Mantener la competitividad en el mercado automotriz cada vez es más exigente para asegurar el crecimiento y la adaptación a los cambios drásticos del mercado. El presente estudio es de vital importancia, ya que promete aportar valor sustancial a Auto llantas Marlon y la comunidad en que opera, debido a la necesidad de implementación de estrategias clave que le permitan un eficaz desempeño y crecimiento en toda la operación.

El análisis de una estructura organizacional bien definida le permitirá a la empresa optimizar sus procesos, lo que se traducirá en la reducción de costos operativos y el desperdicio de recursos vitales para la organización.

La gestión adecuada del personal disminuirá de manera considerable la rotación de personal y a su vez reducirá los costos financieros asociados al proceso de contratación y formación de nuevos empleados, permitiendo a la empresa operar de manera más eficiente.

Al definir roles y responsabilidades de manera clara, se maximizará el uso del tiempo y promoverá un ambiente de trabajo justo y transparente, fomentando entre los colaboradores un sentido de pertenencia y motivación. Un equipo de trabajo satisfecho y motivado es esencial para lograr el éxito a lo largo de cualquier organización, ya que impacta directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente. Las mejoras cualitativas que se obtendrán con el estudio tendrán un resultado positivo en la reputación de la empresa y en la lealtad del cliente, que vendrán a fortalecer la posición de Auto Llantas Marlon en el mercado.

Los ahorros significativos en términos de costos laborales y materiales permitirán a la empresa reinvertir esos recursos en áreas estratégicas como la innovación y la expansión de mercado, garantizando que la empresa continúe con su trayectoria de crecimiento sostenible.

La presente investigación no solo abordará los problemas operativos y de gestión de Auto Llantas Marlon, sino también, para establecer las bases de un crecimiento y éxito sostenible, fortaleciendo la competitividad en el mercado actual. La implementación del estudio beneficiará a la empresa, a sus empleados y a la comunidad en que opera, con un impacto positivo esperado a corto y largo plazo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En esta sección, se presentan los antecedentes teóricos relevantes al tema de investigación. Se aborda un análisis de la situación actual, se exploran teorías de sustento y se conceptualiza la importancia de establecer políticas internas definidas y la creación de un manual de descripción de puestos en el contexto de un entorno empresarial globalizado, marcado por cambios constantes.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

2.1.1.1 LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La industria automotriz ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de la humanidad, marcando hechos significativos en la historia económica, social y tecnológica del mundo moderno, desde sus primeros días a finales del siglo XIX, cuando pioneros como Karl Benz y Henry Ford introdujeron los primeros automóviles motorizados. (Santos, 2018)

En la industria del automóvil, Europa fue el lugar donde inició su invención, provocado por la Revolución Industrial, un período histórico caracterizado por una amplia gama de inventos tecnológicos y científicos que transformaron radicalmente el método de producción artesanal tradicional, y con ello, todo el sistema social y económico.

Una de las innovaciones más significativas durante este tiempo fue la máquina de vapor, la cual se empleó extensamente para impulsar una variedad de dispositivos y maquinarias, incluyendo bombas, motores marinos, locomotoras, y, por supuesto, los primeros vehículos automotores.

A partir de estos avances iniciales, surgieron numerosos inventos en los años siguientes, que incluyeron mejoras sustanciales como el freno de mano, la transmisión de velocidades, el volante y el motor de combustión interna, entre otros. Estos vehículos fueron propulsados inicialmente por una variedad de fuentes de energía, como aceite, células eléctricas, gas de carbón y, finalmente, gasolina.

El vehículo fue creado como respuesta a la necesidad de transportar tanto materiales como pasajeros a largas distancias y a velocidades superiores, antes de su invención, se utilizaban carretas tiradas por animales de carga, conocidas como "tracción a sangre", sin embargo, este método de transporte se enfrentaba a limitaciones físicas inherentes a los animales, con la llegada de la Revolución Industrial y su consiguiente mecanización abrió el camino para la creación de una máquina con una capacidad de transporte y velocidad significativamente mejoradas, que no dependiera de la fatiga animal y que pudiera fabricarse en serie, el automóvil. (Equipo editorial Etecé, 2023)

En términos económicos, la industria automotriz ha sido por muchas décadas un motor de crecimiento y prosperidad, generando millones de empleos directos e indirectos en todo el mundo y contribuyendo enormemente al producto interno bruto de muchos países. Las fábricas productoras de automóviles, junto con las industrias auxiliares, han sido impulsores clave para el desarrollo industrial en numerosas regiones, estimulando la inversión en infraestructura, innovación y tecnología.

En la actualidad, los vehículos automotores han trascendido su condición de lujo para convertirse en una necesidad esencial en la vida moderna. Con el continuo aumento de la población mundial y el vertiginoso crecimiento de las ciudades, la movilidad se ha vuelto una preocupación primordial.

Las distancias entre lugares de trabajo, comercios, servicios y hogares se han ampliado considerablemente, creando una demanda insaciable de medios de transporte eficientes y accesibles, los automóviles se han vuelto indispensables para la sociedad contemporánea, facilitando el desplazamiento rápido y cómodo de las personas y contribuyendo al desarrollo económico y social, además de ser herramientas de movilidad, los vehículos ofrecen autonomía y libertad, permitiendo a los individuos explorar nuevas oportunidades, acceder a servicios vitales y mantener conexiones con comunidades más amplias.

En el ámbito tecnológico, la industria automotriz ha sido un potente rubro cambiante e innovador, impulsando avances en ingeniería, diseño, seguridad y sostenibilidad, desde la introducción de la línea de montaje por Henry Ford hasta el desarrollo de sistemas avanzados actuales de vehículos con asistencia al conductor y vehículos híbridos y eléctricos, esta industria ha estado a la vanguardia de la investigación y el desarrollo de la tecnología.

Actualmente, estos tipos de vehículos están generando un gran interés entre los consumidores, en especial en los países desarrollados, donde las condiciones económicas favorecen la adquisición y disposición de estos automóviles, empresas como Tesla, BYD y Xiaomi, están revolucionando el mercado. Este cambio en las preferencias del mercado está ejerciendo una presión significativa a los fabricantes de vehículos tradicionales, como Toyota, Honda y BMW, entre otros, estas marcas se han visto afectadas por la competencia de las empresas dedicadas a la fabricación de vehículos eléctricos e híbridos, lo que las ha obligado a diversificar su oferta a la producción de vehículos más amigables con el medio ambiente.

La producción de vehículos incrementa a nivel mundial, cada año se suman nuevos competidores al mercado automotrices que luchan por conseguir un espacio en este competitivo rubro, la producción de vehículos es un indicador clave del desarrollo económico y tecnológico de los países, a continuación, se presenta una tabla de análisis sobre los diez principales países productores de vehículos en el mundo para el año 2023, esta evaluación proporcionará una visión general de los actores más influyentes en la producción de automóviles en millones de unidades a nivel internacional, destacando su contribución al mercado automotriz global y su posición competitiva en la industria.

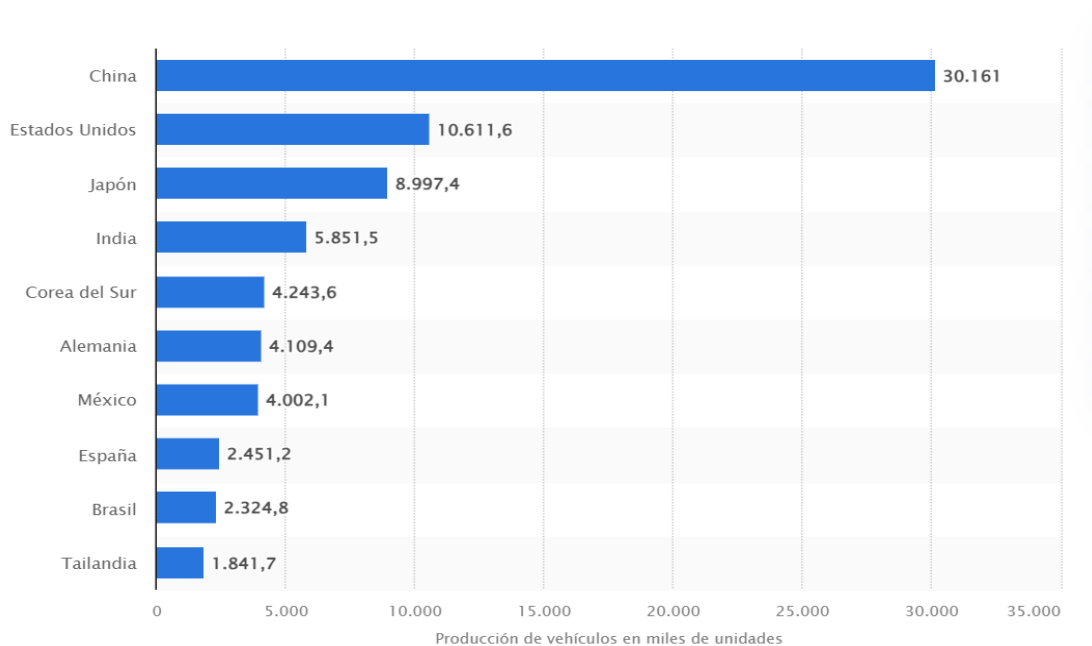


Figura 1. Ranking mundial 10 primeros productores de vehículos

Fuente: (Orús, 2024)

De acuerdo a la gráfica anterior se observa que China se encuentra en primer lugar de los países productores de vehículos, según la China Association of Automóvil Manufacturers (CAAM) solo en el año 2023 el país asiático logró producir más de treinta millones de unidades, que representa un 40% del total de vehículos producidos a nivel mundial, en segundo lugar se encuentra Estados Unidos de América, con más de 10.5 millones de unidades, lo que representa un 14% del total de las unidades producidas, en tercer lugar se encuentra Japón con 8.9 millones de unidades producidas lo que representa un 12% del total de unidades producidas.

La diversidad de modelos ofrecidos por las empresas nuevas y tradicionales, los incentivos gubernamentales, como subsidios y exenciones fiscales implementados en muchos países en especial del continente Europeo y Asiático, han estimulado la demanda y la adopción de estas nuevas tecnologías en muchos países, el aumento significativo en la popularidad y la comercialización de vehículos eléctricos se debe a una combinación de preocupaciones ambientales, ahorro por costos en los combustibles, avances tecnológicos y apoyo gubernamental que están impulsando la transición hacia una movilidad más limpia, sostenible y económica.

Los vehículos eléctricos se encuentran en tendencia global, debido a múltiples factores, en las últimas décadas, se ha observado una creciente tendencia en el uso y comercialización de vehículos eléctricos a nivel mundial, la cual se ha visto impulsada por varios factores clave, en primer lugar, la preocupación por el cambio climático y la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero han llevado a un mayor interés en alternativas de transporte más limpias y sostenibles.

Los vehículos eléctricos, al no producir emisiones de escape durante su funcionamiento, representan una solución prometedora para mejorar este desafío ambiental, además, los avances tecnológicos en la fabricación de baterías han mejorado significativamente la autonomía y el rendimiento de los vehículos eléctricos, haciendo que sean una opción más atractiva para los consumidores.

A continuación, se muestra una tabla donde se observa el incremento de los vehículos con tecnología eléctrica vendidos a nivel mundial en miles de unidades:

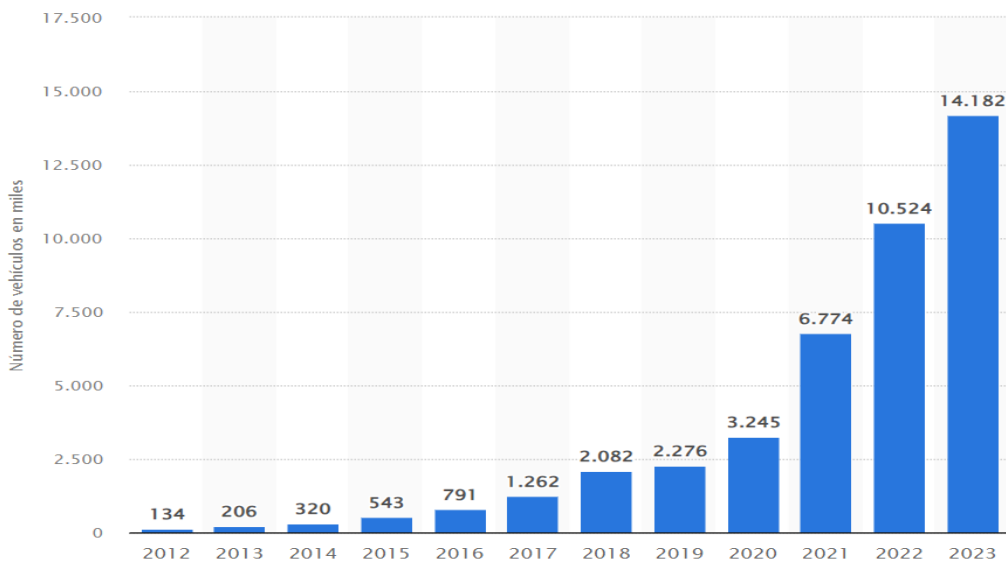


Figura 2. Número de vehículos eléctricos vendidos a nivel mundial

Fuente: (Orús, Statista, 2024)

Según la gráfica anterior, en la última década, los vehículos eléctricos se encuentran en un crecimiento acelerado con una tendencia al alza, solo el año pasado se vendieron más de catorce millones de unidades a nivel mundial, lo que representa un 34% más que en el año 2022.

2.1.1.2 HISTORIA DEL NEUMÁTICO

La invención de la rueda por parte de los ancestros representa uno de los inventos más significativos en la historia de la humanidad, siendo catalogada como uno de los eventos más trascendentales que datan de tiempos prehistóricos.

Se cree que las primeras ruedas utilizadas fueron las del alfarero, mientras que se ha descubierto evidencia de una simple rueda para mezclar datada del año 3000 antes de Cristo en Mesopotamia. En aquella época, la alfarería era considerada una habilidad artesanal de gran destreza en Egipto.

Los neumáticos tienen una historia que se remonta a varios siglos atrás. Aunque no hay un inventor único de los neumáticos modernos, su evolución ha sido resultado de numerosas innovaciones a lo largo del tiempo.

Los primeros neumáticos fueron hechos de madera maciza, con el paso del tiempo, se inició con la construcción de neumáticos de materiales flexibles para reducir la fricción y mejorar la tracción datan de la antigüedad, se sabe que civilizaciones como la de los antiguos egipcios y sumerios utilizaban pieles de animales o madera para recubrir las ruedas de los carros.

Durante el siglo XIX, se realizaron varios intentos para mejorar la durabilidad y el rendimiento de los neumáticos, en el año 1845, Robert William Thomson patentó un neumático inflable con cámara de aire, aunque no se popularizó en su época.

Uno de los eventos más importantes en la historia de los neumáticos fue la invención del neumático inflable moderno por parte de John Boyd Dunlop en 1888, este diseño utilizaba una cámara de aire envuelta en una capa de tela, lo que proporcionaba un mayor confort y rendimiento en comparación con los neumáticos sólidos.

A lo largo del siglo XX, se produjeron avances significativos en la tecnología de los neumáticos, incluyendo el uso de compuestos de caucho sintético y la introducción de neumáticos radiales en la década de 1940, que ofrecían una mejor estabilidad y durabilidad.

En las últimas, los neumáticos han seguido evolucionando con la introducción de tecnologías como los neumáticos sin aire (airless tires) y los neumáticos inteligentes, que pueden monitorear y ajustar automáticamente la presión de aire y proporcionar información en tiempo real sobre el estado del neumático y las condiciones de la carretera.

2.1.1.3 FABRICANTES MÁS GRANDES DE LLANTAS

Debido al aumento de la población global y por ende el crecimiento de la necesidad de movilización ha generado un incremento acelerado del parque automotriz y por ende en las refacciones y repuestos para los mismos, existen diversas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de llantas en el mundo, cada año se suman nuevos competidores a la industria, empresas de Estados Unidos, Europa y Asia son las más predominantes en la fabricación de neumáticos, a continuación se muestra una gráfica de las marcas de neumáticos más vendidas a nivel mundial, a excepción de las marcas de fabricación China.

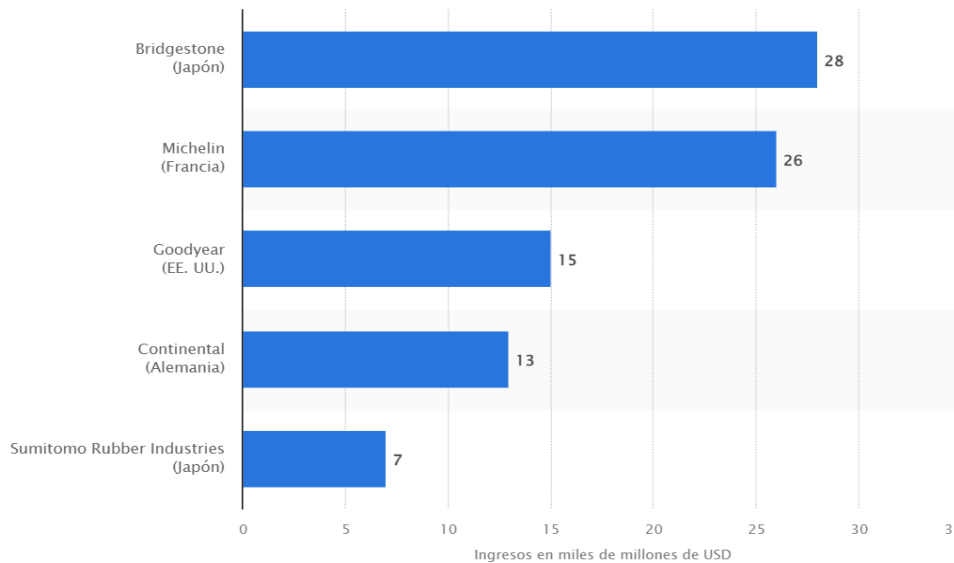


Figura 3. Ranking de los mayores fabricantes de neumáticos a nivel mundial

Fuentes: (Orús, Statista, 2020)

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que a nivel mundial la marca Bridgestone tuvo ingresos por más de 28,000 millones de dólares, lo que representa un 31% del total de unidades, en segundo lugar, la marca Michelin con ventas por 26,000 millones de dólares lo que representa un total de 29% del total, en tercer lugar, la marca Goodyear registro ventas por 15,000 millones de dólares, lo que representa un 16% del total de las ventas.

Bridgestone América, con su sede en Japón, es otro de los fabricantes y distribuidores más grandes, cuenta con una importante participación en los mercados americanos y tiene producción y distribución en varios países de la región.

Goodyear Tire & Rubber Company, con sede en Estados Unidos de Norteamérica, es uno de los fabricantes más grandes del mundo y tiene una amplia participación en mercados de América, en especial en Estados Unidos y sur América (Goodyear Corporate, 2023).

Michelin, la división americana tiene su sede en Estados Unidos, esta empresa suministra a nivel mundial una amplia gama de neumáticos de alto rendimiento y excelente calidad, tiene participación en los mercados más exigentes con sus normas de calidad y desempeño.

2.1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO

El entorno empresarial es cada día más exigente y competitivo, para las empresas es muy importante poder comprender cada uno de los factores que pueden llegar a influir en su desempeño y su éxito, realizar este tipo de estudios permite a las empresas identificar algunas oportunidades y amenazas del entorno. Actualmente, el rubro de la distribución, venta y comercialización de llantas o neumáticos en nuestro país está en constante crecimiento debido a múltiples factores, en especial el crecimiento acelerado del parque vehicular.

En los últimos años, una serie de regulaciones gubernamentales han permitido que los hondureños puedan importar vehículos desde Norte América y Asia sin importar el año de fabricación de estos, este crecimiento ha generado una demanda de productos automotrices como ser repuestos, llantas, baterías, lubricantes y refacciones.

En la actualidad, según cifras proporcionadas por el instituto nacional de estadística de Honduras, el parque vehicular incrementa anualmente un promedio de 10 por ciento, hasta el año 2022 se contabilizaban en el país 2,598,120 unidades lo que representa un negocio muy rentable para las empresas distribuidoras e importadoras de vehículos.

Cuadro 2					
Parque vehicular clasificado por departamento					
Años 2017 - 2021					
Departamento	2017	2018	2019	2020	2021
FRANCISCO MORAZÁN	488,373	531,934	568,329	597,857	627,288
CORTÉS	423,402	462,986	498,081	526,599	566,045
ATLÁNTIDA	112,597	125,337	140,571	151,284	165,387
YORO	100,748	113,052	123,492	132,651	149,622
COMAYAGUA	93,558	103,111	111,665	119,397	135,376
OLANCHO	83,788	94,687	104,952	113,543	128,872
CHOLUTECA	65,313	73,150	80,578	86,826	97,744
EL PARAÍSO	61,823	67,667	73,409	79,012	90,961
COLÓN	52,944	60,329	68,750	76,624	90,762
COPÁN	54,551	61,116	66,358	71,544	80,272
SANTA BÁRBARA	50,398	55,841	61,002	66,018	76,676
LEMPIRA	27,588	31,034	34,414	37,945	44,748
VALLE	24,990	28,274	30,924	32,948	37,509
OCOTEPEQUE	23,104	25,027	27,076	29,573	33,649
INTIBUCÁ	21,543	24,266	27,105	29,370	34,357
LA PAZ	19,929	22,283	24,474	26,388	30,638
ISLAS DE LA BAHÍA	14,970	16,872	18,644	19,528	21,559
GRACIAS A DIOS	2,021	2,266	2,650	2,930	3,727

Figura 4. Parque vehicular por departamento en Honduras

Fuente: (INE, 2022)

En la tabla anterior se observa que la concentración de vehículos en el país se encuentra en los departamentos de Francisco Morazán, Cortés, Atlántida, Yoro, Comayagua y Olancho, representando un 73% del parque vehicular total país, entre estos, el departamento de Francisco Morazán representa la mayor densidad de vehículos con un 26% del total existentes (627,288), seguido del departamento de Cortés que representa el 23% (566,045) del total, sin embargo, las ciudades en las que se registran una menor cantidad de vehículos es el departamento insular de Islas de la Bahía con un 0.9% (21,559) y Gracias a Dios con 0.2% respectivamente (3,727).

El incremento poblacional del país de la mano con las reformas a algunas leyes actuales, permiten la importación directa de vehículos desde diferentes países sin importar su año de fabricación, estas estrategias implementadas por el gobierno han ayudado a que el parque vehicular se incremente aceleradamente, además, la penetración del mercado hondureño por nuevas marcas de vehículos, hacen una competencia agresiva y variada que permite diversas facilidades para la adquisición de automotores.

A continuación, se muestra una tabla con el crecimiento del parque vehicular del país, en la que se observa un crecimiento promedio de 8.35% anual, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

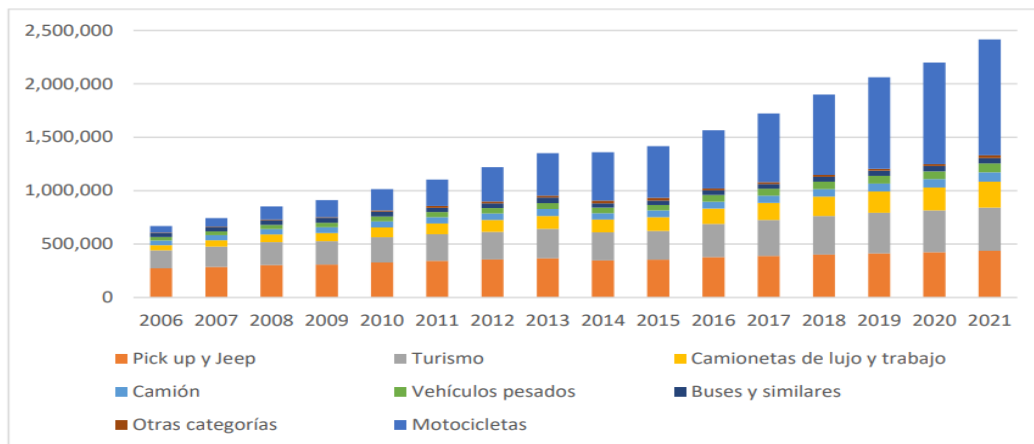


Figura 5. Parque vehicular Honduras 2006-2021

Fuente: (INE, 2022)

Del total de vehículos existentes en el país, cerca según datos del instituto nacional de estadística al año 2021, el 45% de los vehículos que existen en el país son motocicletas, tipo de transporte que crece más de un 15% anual, en segundo lugar, se encuentran los vehículos versión pick-up y tipo jeep, y en tercer lugar los vehículos turismos, la diferencia se encuentra entre buses camiones de carga y demás categorías.

A raíz del crecimiento constante del parque vehicular en Honduras se ha generado nuevas oportunidades para el mercado de llantas, tanto nuevas como usadas, con el aumento en el número de vehículos en circulación, se ha observado una mayor demanda al igual que de repuestos y refacciones para mantenimiento y reemplazo.

Esta creciente demanda representa una ventana de oportunidades diversas para empresas dedicadas al rubro de la importación, comercialización y distribución de llantas, ya que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores hondureños.

La oferta de llantas nuevas garantiza la seguridad y el rendimiento óptimo de los vehículos, mientras que las llantas usadas ofrecen una alternativa económica para aquellos que buscan opciones más accesibles, las empresas que se dedican a la importación de llantas están en una posición favorable para capitalizar este mercado en expansión y atender eficazmente las necesidades del creciente parque vehicular.

Existen actualmente en el país muchas empresas dedicadas a la importación y comercialización de llantas nuevas, ubicadas estratégicamente en los puntos clave del territorio nacional, estas empresas han crecido de forma paulatina junto con el incremento del parque vehicular, entre las más conocidas tenemos a las siguientes:

Llantilandia inicio sus operaciones como la primera reencauchadora del país en el año 1973, durante más de 51 años esta empresa ha ido en un ascenso constante, logrando instalar operaciones en las ciudades más importantes del país, actualmente es una de las empresas más reconocidas en la venta de llantas a nivel nacional, cuenta con once sucursales ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula, Puerto Cortes, Choluteca, Siguatepeque, Tocoa, La Ceiba y El Progreso, sus productos gozan de mucha aceptación tienen una enorme participación de mercado en el territorio hondureño.

Grupo Auto Llantas y Deportillantas, es una empresa dedicada a la venta, distribución y comercialización de llantas, rines y accesorios, cuenta con sucursales en las ciudades de San Pedro Sula y Tegucigalpa, este grupo mantiene un excelente inventario y distribuye algunas de las marcas preferidas por los hondureños entre ellas Dunlop, Falken y Sumitomo (Grupo Autollantas, 2024).

Corporación Flores, empresa que forma parte del grupo Flores, actualmente es la distribuidora de los vehículos de la marca Toyota en Honduras y cuenta con más de mil colaboradores a nivel nacional, esta empresa tiene un enorme recorrido en la industria automotriz, más de cien años en el mercado, innovando cada día con sus productos y servicios, la empresa cuenta con nueve sucursales en puntos estratégicos del país, la empresa es la distribuidora de las llantas de la marca Kenda y Yokohama, conocidas por su excelente calidad y rendimiento, su crecimiento en ventas lo ha llevado a pensar en la importación de otras marcas para sumarlas a su extenso portafolio. (Corporación Flores, 2024)

La empresa Auto Llantas Marlon, es una empresa privada dedicada a la comercialización de productos automotrices como ser llantas para vehículos y camiones, baterías y rines. Actualmente su giro principal es la importación directa de llantas nuevas y usadas desde Europa, Estados Unidos y China.

Cuenta con dos sucursales principales en la ciudad de Comayagua Honduras, y dos sucursales más en los departamentos de Choluteca y Puerto Cortés.

Ante su acelerada expansión y crecimiento en los últimos años, su fuerza laboral se ha incrementado considerablemente al igual que sus operaciones, lo que ha provocado algunos inconvenientes en la administración del recurso humano, debido a rotación de personal y la falta de un panorama claro sobre las funciones que deben desempeñar dentro de la compañía.

La expansión rápida de la empresa a otros departamentos ha llevado al crecimiento de su recurso humano aumentando cerca de un trescientos por ciento, debido a la necesidad de atender a los clientes para satisfacer sus demandas, la empresa ha realizado algunos cambios en su operación, pero algunos lineamientos son los mismos utilizados desde que comenzó sus operaciones en su primera sucursal.

2.1.2.1 AUTO LLANTAS MARLON

Misión de la empresa:

Somos gente competitiva y nos dedicamos a proporcionar productos automotrices de alta calidad, ofreciendo asesoramiento experto y un servicio excepcional para garantizar la seguridad y satisfacción de nuestros clientes.

Visión de la empresa:

Buscamos ser líderes en Honduras en la importación y venta de productos automotrices, manteniendo estándares de excelencia, innovación y confianza para ser la opción preferida por los conductores y empresas en todo el país.



Figura 6. Sucursales de la empresa

Reseña histórica:

Su historia comienza en Comayagua, un modesto comienzo con solo dos empleados enfocados en reparaciones de llantas. Sin embargo, su espíritu emprendedor y visión estratégica impulsaron su crecimiento. Expandieron su catálogo para ofrecer llantas de segunda mano y baterías, acercando soluciones a sus clientes locales.

La verdadera transformación llegó hace cuatro años con la incursión en la importación de llantas usadas desde Europa, China y Estados Unidos. Esta jugada audaz se convirtió en un éxito rotundo y marcó un hito crucial en su evolución. No contentos con eso, decidieron ampliar su alcance abriendo sucursales en diferentes departamentos del país.

Sin embargo, la adversidad tocó a su puerta en septiembre de 2021, cuando un desafortunado incendio arrasó con el 98% de su sede principal en Comayagua debido a un cortocircuito eléctrico. Pero su determinación y compromiso prevalecieron. A pesar del golpe, lograron honrar sus compromisos y renacer con una nueva sucursal, demostrando una notable resiliencia.

Hoy en día, con alrededor de 32 empleados distribuidos en sus cuatro sucursales, Auto Llantas Marlon ha dado un giro estratégico al iniciar la importación de llantas nuevas desde China a finales del 2021. Este cambio no solo demandó más contrataciones, sino también la ampliación de su maquinaria y equipo para satisfacer la creciente demanda.

Con un promedio entre cuatro y cinco contenedores de llantas nuevas importadas mensualmente, la empresa ha llegado a convertirse en un distribuidor mayorista de llantas, abasteciendo diferentes poblaciones del país como ser los departamentos de Comayagua, La Paz, Puerto Cortés y Choluteca. Su compromiso con precios competitivos y calidad superior ha sido la piedra angular de su éxito, logrando una sólida aceptación entre clientes y distribuidores por igual.

Auto Llantas Marlon es una historia de perseverancia, innovación y adaptabilidad. Su ascenso desde una pequeña llantera a un pilar en la distribución de llantas al por mayor y menor es un testimonio del poder de la determinación y la visión empresarial.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Proceso: La palabra proceso tiene sus raíces en el latín processus, ha surgió desde la prehistoria cuando las tribus realizaban asignaciones de trabajos, desde su origen el término ha evolucionado para abarcar una amplia gama de significados en diferentes contextos, desde notar una secuencia ordenada de acciones o eventos hasta referirse a los procesos legales o industriales, su aplicabilidad en diversos campos lo convierten en un término fundamental.

Un proceso se puede definir como un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entran se transforman en unas salidas o resultados. Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado (Álvarez, 2017).

Descriptor de puesto: Los primeros enfoques de descripción de puestos se remontan a inicios del siglo XX con los estudios de ingeniería de Frederick Taylor y otros pioneros científicos. Son herramientas clave para el departamento de recursos humanos y que todas las organizaciones deben tener.

Con el tiempo han evolucionado para incluir no solo tareas específicas, sino también la experiencia deseada, las responsabilidades de supervisión, las habilidades requeridas, hoy en día se consideran una herramienta fundamental para gestión del recurso humano.

Es una definición resumida de la información que se recopila a través del proceso de análisis de una posición en la organización. Es un documento escrito que identifica y define claramente las obligaciones de un trabajo en particular, así como las especificaciones necesarias para desempeñarlo (Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

Gestión: consiste en realizar adecuadamente las cosas, previamente planificadas para conseguir objetivos, comprobando posteriormente el nivel de consecución. La gestión es totalmente aplicable a las variables calidad. Como trabajo científico se documentó a mediados del siglo XX, este concepto tiene más de 50 años, la característica de este buen concepto radica en que ha sido aplicable durante largos periodos de tiempo.

La gestión se refiere a los resultados alcanzados mediante la utilización de recursos, con el fin de lograr objetivos, pasando de una situación inicial “A” a una situación final “B” que se espera sea mejor. El administrador es quien lleva a cabo esta gestión (Gómez & Brito, 2020).

Políticas: Son directrices fundamentales establecidas por las organizaciones para dirigir y controlar los comportamientos, decisiones y acciones de sus miembros, dentro de la empresa éstas pueden incluir política de recursos humanos, política de igualdad, políticas de oportunidades, de seguridad, financieras entre otras. En la antigüedad, las políticas surgieron como una respuesta a necesidad de regular y ordenar la convivencia dentro de las comunidades, desde los primeros sistemas de gobierno como en los imperios mesopotámicos, egipcios y griegos.

Algunas organizaciones desarrollan de manera sistemáticamente encuentros y charlas educativas, apoyándose en materiales audiovisuales como parte de su estrategia de difusión de políticas de Administración de Recursos Humanos, con el objetivo de generar una percepción positiva entre posibles candidatos, incluso cuando no haya disponibilidad inmediata de oportunidades (Chiavenato, 2018).

Puestos: Los puestos de trabajo han variado dependiendo del tipo de sociedad y economía. En las sociedades agrarias antiguas los roles laborales estaban determinados generalmente por la pertenencia a una familia o comunidad, con el tiempo la especialización y división del trabajo se hicieron más comunes.

Los puestos se refieren a una función específica dentro de la empresa, que tiene responsabilidades y tareas asignadas. Cada puesto de trabajo cuenta con sus propios requisitos y deberes que esperan ser cumplidos. La definición clara de los puestos de trabajo es de vital importancia para las organizaciones, ya que facilita la contratación, las evaluaciones de desempeño y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Los puestos de trabajo deberían configurarse de manera que permitan aprovechar las habilidades individuales de cada empleado, para lograr esto es crucial dar cierta flexibilidad adecuada de acuerdo con la estructura de los puestos, lo que posibilita la optimización de las fortalezas de cada persona. Es esencial que la descripción de los puestos se desarrolle y se comunique de manera efectiva a de acuerdo con los niveles de rendimiento que se les exigen (Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

Recurso humano: la gestión de las personas se remonta varias décadas atrás, las empresas solían tener departamentos de personal donde la función principal era aumentar la nómina, contratación y cumplimiento de leyes. El concepto más moderno tomó forma en el año 1980, cuando las empresas comenzaron a adoptar un enfoque más estratégico para la gestión de las personas. Hoy en día la función del recurso humano se considera un componente esencial para lograr el éxito empresarial, ya que se reconoce que el talento humano es un recurso estratégico que impulsa el rendimiento y la competitividad de una organización, alineado con las necesidades y aspiraciones de los empleados.

La administración del recurso humano es la habilidad que puede determinar la diferencia para el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Muchos ejecutivos, en especial de áreas productivas no le dan la importancia adecuada a la administración del personal. Para que una organización pueda crear valor a largo plazo es esencial centrarse en las personas y facilitar su crecimiento y desarrollo. Se debe asignar al personal a la posición correcta de acuerdo con las competencias, habilidades o cualidades que se requiera y que esté alienadas a la estrategia de la empresa o dotar estas habilidades a través de capacitación o adiestramiento (López, 2011).

Estructura organizacional: la estructura organizacional surge a principios del siglo XVIII en la Revolución Industrial cuando las fábricas comenzaron a crecer y se hizo evidente de coordinar las actividades, los primeros modelos como la división del trabajo propuesta por Adam Smith y el sistema de gestión científica de Frederick Taylor. El concepto ha evolucionado a lo largo de los años y se ha ido adaptando a los cambios del entorno empresarial, hoy en día es un elemento clave en la gestión de las organizaciones, ya que determina cómo se distribuyen las responsabilidades, la toma de decisiones y la coordinación del trabajo.

Una estructura organizacional correctamente diseñada tiene un impacto directo en la eficiencia global de una organización empresarial. Los recursos y medios disponibles en la empresa deben ser movilizados para alcanzar los objetivos derivados de su misión. Una estructura adecuada puede optimizarlos, proporcionando el soporte necesario para realizar un trabajo más efectivo, utilizando menos recursos y minimizando los costos. Además una estructura bien definida, una estructura bien definida implica una participación decisiva los recursos humanos. La relevancia de la estructura organizacional se refleja a través de efectos y consecuencias directas que la configuración de la estructura proyecta en general (Luque, 2021).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTO

Chiavenato (2018) en su libro Gestión del Talento Humano indica:

En el pasado, las tareas estaban claramente delimitadas dentro de cada puesto. El trabajo en las organizaciones no se realizaba de manera aleatoria, si la estructura organizacional era rígida e inmutable, los puestos también eran fijos, permanentes y bien definidos. Hoy en día, la forma en que las personas trabajan dentro de las organizaciones depende en gran medida de cómo se planeó, diseñó y organizó su puesto. En resumen, esto también depende de cómo se distribuyeron las tareas en toda la organización.

La concepción actual del diseño de puestos está experimentando una revolución debido a las demandas del mundo moderno y la globalización económica. Para comprender mejor este panorama, es crucial conocer los diversos modelos de diseño de puestos disponibles:

Modelo clásico: para en un sistema cerrado donde se excluyen variables para mantener una relación determinista de causa y efecto.

Este enfoque se basa en la teoría de la máquina, considerando que la organización y las personas son elementos que operan según una lógica simple y mecánica.

Modelo humanista: el enfoque humanista del diseño de puestos se centra más en el contexto en el que se desarrolla el puesto que en el contenido específico del mismo. Por lo tanto, no difiere significativamente del modelo clásico de diseño de puestos.

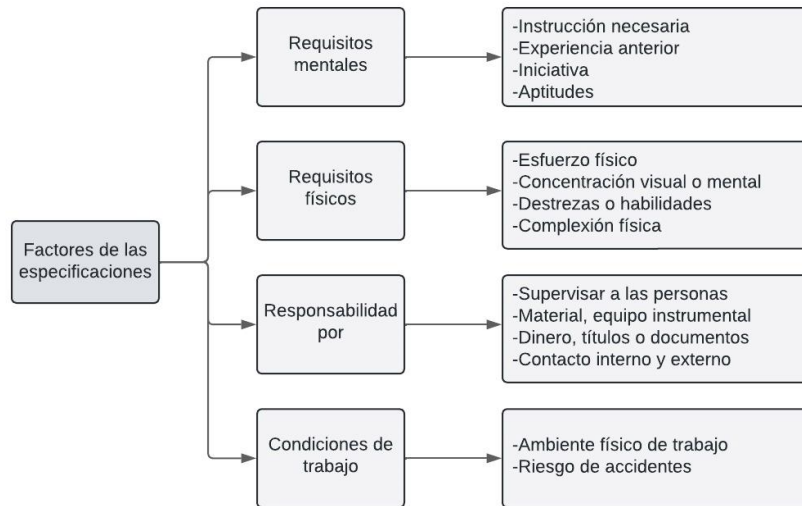


Figura 7. Los seis procesos de la gestión del talento humano

Fuente: (Chiavenato, 2018)

La descripción y análisis del puesto comprenden un inventario detallado tanto de los aspectos intrínsecos que son los contenidos del trabajo, como de los aspectos extrínsecos, que son los requisitos que el puesto demanda de quien lo ocupa o también conocidos como factores de las especificaciones. Estos documentos proporcionan información acerca de los requisitos y características que debe poseer el ocupante del puesto. Con base en esta información, el proceso de selección se enfoca en investigar y evaluar dichos requisitos, así como las características de los candidatos que se presenten. Cuando la organización carece de información sobre los requisitos y las características esenciales del puesto, ya sea porque es un puesto nuevo o está enfocado al desarrollo tecnológico, se debe recurrir a la investigación de mercado.

En su libro Administración de Recursos Humanos (Dessler & Juárez, 2017) mencionan:

Los modelos o perfiles delimitan los conocimientos, destrezas y comportamientos requeridos de los empleados para desempeñar una variedad de roles laborales.

Posteriormente, estas guías se convierten en la piedra angular para el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal en cada posición específica.

Los fundamentos del análisis de puestos son procesos que definen las responsabilidades y habilidades necesarias para un puesto, así como el perfil de la persona adecuada para ocuparlo. Este procedimiento proporciona información esencial para la elaboración de descripciones y especificaciones de puestos, influyendo prácticamente en todas las acciones relacionadas con el personal. Se requiere un entendimiento profundo de la descripción de puestos y de los atributos humanos necesarios para llevar a cabo efectivamente las tareas asignadas. La ejecución exitosa del análisis de puestos implica seguir una serie de pasos que contribuyen a su efectividad.

Paso 1. Decidir cómo utilizará la información.

Paso 2. Revisar la información básica relevante.

Paso 3. Selección de puestos representativos.

Paso 4. Análisis del puesto.

Paso 5. Verificación del análisis del puesto.

Paso 6. Preparar una descripción y especificación del puesto.

2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según González (2022) para lograr una estrategia sostenible en el tejido empresarial, es fundamental que las empresas consideren la instauración de nuevas divisiones, áreas y/o equipos de trabajo especializadas, cuya función sea asegurar la correcta implementación de la estrategia sin comprometer el bienestar integra ni social de la toma de decisiones. Para contar con una estructura organizacional que se adecúe a los desafíos de sostenibilidad delineados en la estrategia es esencial identificar las funciones claves que deberán ser abordadas, supervisión y evaluación de los procesos, identificación de áreas de mejora, elaboración y presentación de informes con resultados, indicadores de seguimiento. Es importante que la organización tenga un equipo asignado con poder de toma de decisiones, seguimiento y ejecución.

El diseño de la organización implica elegir una estructura organizativa que ayude a alcanzar de formas más efectiva sus objetivos y hace referencia a tres estructuras básicas de una organización, la burocrática, plan o sin fronteras.

Definen a la estructura como la manera en que las actividades de un puesto de trabajo son divididas, se agrupan y se coordinan formalmente, resaltan que los gerentes al diseñar una estructura deben considerar seis elementos fundamentales como la especialización, agrupación de actividades, línea de autoridad, control, centralización y descentralización y la formalización (Robbins & Judge, 2013).

Polanco, Santos & Cruz (2020) considera que las grandes empresas a nivel global, al igual que cualquier otra empresa, diseñan su estructura organizacional, que se define como la distribución de las responsabilidades en función de las actividades a realizar. Las organizaciones deben contar con una estructura que esté alineada a su estrategia y que comprendan acciones planificadas. Por lo tanto, cuando se habla de estructura global, se hace referencia a cómo las organizaciones globales diseñan su organigrama, con el objeto de alcanzar sus metas de la manera óptima y eficiente, por lo que divide la estructura se divide en dos partes principales:

La macroestructura: que implica la creación del organigrama empresarial, considerando aspectos como las relaciones de autoridad, los departamentos, la cadena de mando, el ámbito de control, la especialización y los canales de comunicación.

La microestructura: se refiere a los puestos de trabajo específicos.

La estructura organizacional se encarga de asegurar que las pautas que guían el proceso de la organización es un propósito compartido y no solo refleje intereses individuales. La estructura organizacional es dinámica y única para cada organización, formando parte integral de su identidad. De hecho, dentro de una organización pueden coexistir diferentes estructuras, esto le permite adaptarse de mejor forma a la complejidad de su entorno, sin embargo, suele haber una estructura predominante y se deben fomentar variantes para probar diferentes opciones y adoptar las mejores prácticas de manera continua. La estructura organizacional tiene un impacto en la gestión de procesos ya que todo cambio debe incorporarse de manera integral en la organización (Carrasco, 2011).

Ulloa, Masacon & Andrés (2019) indican que toda organización debe contar con una estructura cuidadosamente diseñada, ya que esta determina en gran medida la comprensión que el talento humano tiene en las funciones que deben desempeñar. En este sentido, establecen dos tipologías de formas organizativas:

Estructura vertical: para asegurar una conducta organizacional sólida, es esencial una intervención activa por parte de los gerentes; son ellos quienes definen los objetivos y las estrategias para alcanzar las metas de la organización. Los administradores deben ser capaces de establecer objetivos que optimicen la producción, mantengan la eficacia, promuevan la satisfacción y fomenten una estructura flexible.

Estructura horizontal: esta estructura implica que los altos mandos no ejerzan su poder de manera directa, sino que se fomenta la capacitación constante del talento humano. Enfatiza que el compartimiento de los empleados debe estar basado en apoyar las decisiones cruciales para la empresa.

Basándose en lo expuesto anteriormente, existe un consenso entre los autores respecto a que la estructura organizacional no emerge ni se desarrolla de manera arbitraria por parte de los directivos. Estos deben conducir un análisis exhaustivo de la empresa, teniendo en cuenta las influencias ambientales y sus metas estratégicas. Independientemente de su fundamentación en una teoría particular o en otra, el objetivo final radica en establecer una estructura organizacional que impulse la optimización de los procesos a través de una gestión eficaz.

2.3.3 GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión de procesos es una práctica empresarial que ayuda a la administración a identificar, representar, diseñar, formalizar, supervisar, mejorar y hacer más eficientes los procesos de la organización, todo ello con el propósito de ganar la confianza del cliente, su principal objetivo radica en aumentar la productividad en las organizaciones. La representación visual de los procesos es una innovadora propuesta dentro de la teoría de modelos, esta práctica es fundamental, dado que los días en los que solo unos pocos especialistas comprendían los modelos han quedado atrás, para visualizar los procesos de organización solo se utilizan tres modelos, el mapa de procesos, el flujograma de información y lista de tareas (Carrasco, 2011).

Antolínez (2017) indica:

Es crucial visualizar el proceso como un ciclo que tiene un inicio y una finalización claramente definidos, ya que cada reinicio marca el comienzo de otro proceso. Por lo tanto, es fundamental establecer estos puntos de inicio a fin. Cada proceso cuenta con entradas y salidas. Las entradas se refieren a los recursos o variables involucrados en el proceso, mientras que las salidas se traducen en productos o resultados tangibles.

Determinar los límites de un proceso puede resultar desafiante debido a las diversas de organizaciones y la complejidad de las actividades que llevan a cabo. Lo ideal es definir un criterio constante que se mantenga a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan los tres elementos que se han considerado genéricos para los procesos:

Entrada – Input: se define como el componente principal que cumple con un criterio o estándar establecido cuya procedencia puede ser externa. En los formatos utilizados se deben establecer claramente cómo la entrada puede ser la salida de otro proceso.

Secuencia de actividades: implica la precisión de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la ejecución con un resultado óptimo.

Salida – Output: se refiere al producto que cumple con los estándares de calidad establecidos por el proceso, por lo tanto, posee un valor intrínseco, medible o evaluativo para su cliente o usuario.

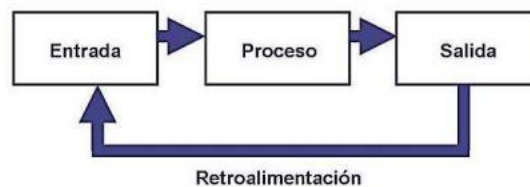


Figura 8. Elementos de un proceso

Fuente: (Maldonado, 2018)

La gestión tiene un impacto significativo en la organización, ya que desde esta perspectiva se lleva a cabo incluso a nivel operativo, es garantizar que las cosas ocurran, es importante reconocer que algunas actividades críticas y que son fundamentales para la generación de valor estén siendo consideradas como operativas, pero que aun así deben ser gestionadas.

Álvarez (2017) en su libro Gestión por Procesos y riesgo operacional menciona:

Hoy en día las organizaciones desarrollan una serie de procesos y así proporcionar a sus clientes productos y servicios, pero en ocasiones estos procesos no se gestionan correctamente para generar productos y servicios que generen clientes satisfechos. Un mecanismo efectivo de gestión es ciclo de mejora o Deming también conocido como PHVA. Este enfoque proporciona una estructura clara para el pensamiento lógico, se basa en los pasos de planifica, hacer, verificar y actuar. Esta forma de comportamiento también es sugerida como esquema lógico REDER, los resultados son consecuencia de enfoques que se Despliegan, Evalúan, Revisan y se Perfeccionan.

PHVA	REDER
Queremos conseguir algo. Para ello debemos:	R – Establecer los Resultados que se quieren lograr
P – Planificar cómo queremos hacer las cosas	E – Planificar una serie de Enfoques (iniciativas, planes, procesos...) sólidamente fundamentados e integrados
H – Hacer lo planificado	D – Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación
V – Verificar si conseguimos lo deseado	E – Evaluar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados
A – Actuar para corregir las desviaciones y mejorar	R – Revisar y perfeccionar los enfoques

Figura 9. Comparación de PVH y REDER

Fuente: (Álvarez, 2017)

Un enfoque hacia los procesos implica identificar y gestionar de manera adecuada los procesos que garanticen los resultados alineados con las expectativas de los clientes. Por lo tanto, es fundamental determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización, así como aquellos que son esenciales y que hacen funcionar el negocio, se deben administrar de manera eficiente si lo que se desea es dirigir efectivamente la empresa, implementando procesos que contengan ciclos de mejora continua como el PVH.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1 RESUMEN TESIS: PROPUESTA DE MANUAL DE PUESTOS EN ZAMORANO AGROINDUSTRIAL, DELIKATESSEN 2015, SUSTENTADO POR MARÍA ELENA TORRES CASTILLO Y ALEJANDRA MARÍA CRUZ ELVIR

El problema de investigación hace referencia a que la empresa Zamorano Agroindustrial Delikatessen no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y tampoco cuentan con un manual descripción de puestos, lo que hace que la gestión del recurso humano se vuelva compleja, generando inestabilidad en los colaboradores (Castillo & Elvir, 2015).

El objetivo de la investigación era conocer el funcionamiento existente, las funciones y perfiles para cada puesto, así como el perfil de los colaboradores, utilizando bases teóricas como la administración del recurso humano, organización, organigrama y diseños de puestos de trabajo.

Se concluye que la empresa no cuenta con un proceso forma de gestión del recurso humano, ya que el mismo contaba con un diseño incongruente, adicionalmente se identificó que los puestos nominales no coinciden con los puestos funcionales de algunos de los colaboradores, ni contienen una clasificación de perfiles adecuados, por lo que la empresa contaba con la necesidad de una propuesta de manual de descripción de puestos.

2.3.2.2 RESUMEN TESIS: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ENÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO METAL – MECÁNICA, 2013, SUSTENTADO POR RAUL ANGEL PADILLA LOERA

La tesis mencionada se realizó en la ciudad de Nuevo León México, ya que el problema radica en la que la empresa no cuenta con un análisis y descripción de puestos, ya que las actividades y responsabilidades no están delimitadas lo que genera ineficiencia, conflictos internos y pérdida de tiempo por la desorganización de la estructura empresarial (Loera, 2013).

La investigación se realizó con el propósito de identificar la estructura organizacional para lograr ubicar los puestos, las responsabilidades y funciones de cada perfil, utilizando bases teóricas como análisis de descripción de puestos y modelos de desarrollo.

Se concluyó que el proyecto sirvió para darle una estructura a la organización donde se realizó. Esta base ayudó a desarrollar planes de capacitación para los puestos, lo que les va a generar desarrollo profesional para los puestos inmediatos a una posición. El proyecto también ayudó a jerarquizar las posiciones y delimitar responsabilidades que orienten a los trabajadores a seguir una línea de mando.

2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

TESIS: PROPUESTA DE MANUAL DE PUESTOS EN ZAMORANO AGROINDUSTRIAL, DELIKATESSEN

El instrumento utilizado para registrar información o recopilar los datos que se iban a necesitar para validar la funcionalidad, fue a través de la aplicación de un cuestionario a los empleados de Zamorano Agroindustrial Delikatessen, dado que se da una combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo.

El enfoque que se le dio fue el enfoque mixto para aprovechar las ventajas que proporciona la mezcla cualitativa y cuantitativa, el tipo de estudio ejecutado fue el no experimental, con un diseño transversal descriptivo. El tipo de muestra fue no probabilístico dirigido.

La población requerida fue la que compone a los colaboradores de Tegucigalpa y Zamorano, 148 personas para encuestar. La muestra total para consultar es de 30 personas (Castillo & Elvir, 2015).

Especifique el tiempo necesario que le llevo dominar las actividades en su puesto de trabajo, así mismo como su adaptación para un desempeño eficiente.

- a. Menos de 1 mes
- b. De 1 a 3 meses
- c. Entre 3 a 6 meses
- d. Entre 6 y 12 meses
- e. Más de 12 meses

3. Inducción orientación y Capacitación

- a. ¿Se le brindo inducción sobre su puesto?
 - a. Sí
 - b. No
- b. ¿Se le brindo orientación sobre su puesto?
 - a. Sí
 - b. No
- c. ¿Se le brindo capacitación sobre su puesto?
 - a. Sí
 - b. No

Figura 10. Cuestionario de manual de puestos

Fuente: (Castillo & Elvir, 2015)

TESIS: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ENÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO METAL – MECÁNICA.

El instrumento utilizado para registrar información o recopilar los datos que se iban a necesitar para validar la funcionalidad, fue a través entrevista como método mixto para obtención de datos del análisis, para la descripción de puestos se utilizó la descripción Genérica o Global, en el cual se define el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas, la misma comprende un enfoque descriptivo.

Para la población, el investigador reunió datos de supervisores y otra información de más de 18,000 trabajadores en 42 puestos diferentes, principalmente en contextos de establecimientos pequeños (Loera, 2013).

5. ¿Cuáles son sus responsabilidades directas y/o indirectas sobre el trabajo y sobre otros trabajadores?

6. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo o los medios disponibles?

7. ¿Cuáles son las posibles mejoras y como conseguirlas?

Figura 11. Entrevista de tesis

Fuente: (Loera, 2013)

2.4 MARCO LEGAL

Al igual que en la mayoría de las interacciones sociales, existen normas y reglamentos que deben seguirse para asegurar el respeto de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones tanto para personas naturales como jurídicas.

2.4.1 LEYES NACIONALES

2.4.1.1 EL CÓDIGO DEL TRABAJO

El código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social, a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión derechos y el cumplimiento de las 21 obligaciones tanto para personas naturales como jurídicas (Código del Trabajo de Honduras, 2008).

En el artículo IV a lo largo de sus cinco capítulos, se establecen las regulaciones respecto a las jornadas laborales, periodos de descanso, vacaciones y salarios. Estos elementos no solo son fundamentales para garantizar los derechos laborales de los trabajadores, sino que también juegan un papel crucial en la estructuración adecuada de los puestos de trabajo, la definición de políticas de compensación y la gestión del desempeño. La regulación de estos aspectos asegura un equilibrio entre las necesidades de los empleados y los objetivos de la organización, fomentando un entorno laboral justo y productivo (Código del Trabajo de Honduras, 2008).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

1.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

31.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica

Título de investigación	Objetivos de Investigación		Variables
	General	Específicos	
Optimización del Proceso Operativo y Gestión del Talento Humano en Auto Llantas Marlon	Proponer estrategias efectivas que integren la optimización del proceso operativo y de recursos humanos, identificando las áreas de mejora y promoviendo una distribución óptima de funciones y responsabilidades que contribuyan a mejorar la eficiencia, la calidad, y el rendimiento de los empleados.	1. Realizar una evaluación de cada etapa del proceso operativo de la empresa mediante un análisis detallado de los procedimientos internos existentes para identificar mejoras y segregación de acuerdo con cada de departamento.	Procesos
			Estructura Organizacional
		2. Evaluar los procedimientos de contratación y selección de personal para definir claramente requisitos, responsabilidades, habilidades y competencias requeridas de acuerdo con la cultura organizacional.	Recurso Humano
		3. Elaborar una propuesta de mejora que incluya un modelo que permita medir y monitorear la eficacia y mejora continua de los procesos, herramientas de capacitación continua, diseño de manuales de procesos y descriptores de puesto, que permitan fortalecer el funcionamiento de la organización.	Servicio al Cliente

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En este apartado se definen las variables independientes y la variable dependiente de la investigación, de las mismas se desprenden las preguntas para realizar el instrumento a aplica



Figura 12. Esquema de variables

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Ítems	Preguntas
	Conceptual	Operacional			
Procesos	"Un proceso es una secuencia programada de actividades que se llevan a cabo con el propósito de alcanzar un objetivo final; por tanto, es preciso desarrollar formas de medir y evaluar cada proceso a efecto de mejorarlo y alinearlo con los objetivos de la organización" (Chiavenato, 2018, pág. 13).	Es un conjunto estructurado de actividades interrelacionadas y coordinadas que se realizan de manera secuencial y simultánea para alcanzar un objetivo específico; implica una utilización eficiente de los recursos, aplicación de conocimiento y habilidades y seguimiento de resultados.	Diseño de procesos	Estructura de procesos	¿En qué departamento trabaja actualmente dentro de la empresa?
					¿Conoce usted, en qué departamentos de la empresa se cuenta con documentos o manuales que detallen los pasos y procedimientos de los procesos a realizar?
					¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación: ¿"Los procesos definidos actualmente tienen oportunidades de mejora y se actualizan de manera frecuente"?
					¿Qué grado de importancia atribuye usted a los manuales de procesos como una buena guía para el desempeño de sus funciones?
					¿Qué cambiaría usted de los procesos actuales?
					¿Tiene claro a quién recurrir si tiene dudas sobre algún proceso?
					En la actualidad, ¿En qué forma considera usted que ejecuta actividades que le son asignadas?
				¿Qué tan valioso considera usted la documentación y estandarización de procesos?	
				Políticas internas	¿Considera que las políticas internas de la empresa están claramente definidas y comunicadas?
					Indique en qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación: ¿"Estoy al tanto de las prohibiciones y obligaciones establecidas dentro de la empresa"?
¿Conoce usted si la empresa cuenta con un método de comunicación efectivo para reportar incumplimientos y violaciones a los deberes?					
				¿Recibe usted evaluaciones periódicas sobre su desempeño laboral?	

				Medición de la eficiencia operativa	<p>¿Con qué frecuencia se le realizan evaluaciones de desempeño?</p> <p>¿Cómo se mide el desempeño de los empleados en términos de productividad, calidad y satisfacción del cliente?</p> <p>¿La empresa cuenta con un proceso de retroalimentación y mejora continua?</p>
Recurso Humano	"Talento humano es la perfecta combinación de saberes y cualidades (aptitudes, actitudes, destrezas, valores, motivaciones y expectativas) que un individuo desarrolla progresivamente y pone al servicio de una empresa a través de un desempeño óptimo, contribuyendo de esta manera a la creación de capacidades organizacionales" (Calderón, Mayorga, & González, 2022, pág. 26).	El recurso humano no solo se refiere a la competencia técnica sino también a las habilidades interpersonales, el liderazgo, la creatividad y otras características que distinguen a los empleados y los hacen valiosos para la organización.	Capacitación	Evaluación de necesidades de capacitación	<p>¿Con qué frecuencia se ofrecen programas de capacitación a los empleados?</p> <p>En su opinión, ¿Qué tan relevantes para sus funciones han sido las capacitaciones que le proporcionó la empresa?</p> <p>¿En qué áreas considera usted que tiene mayor necesidad de capacitaciones?</p>
			Funciones	Perfiles de puesto	<p>¿Conoce si en la empresa se encuentran documentados y definidos los roles y responsabilidades de su puesto de trabajo?</p> <p>¿Se siente seguro de saber qué hacer en situaciones no rutinarias en su trabajo?</p> <p>¿Desde su contratación, se han realizado cambios en las funciones que usted desempeña en la empresa?</p> <p>¿Considera que los recursos proporcionados por la empresa son suficientes para ejecutar sus funciones adecuadamente?</p> <p>¿Qué tan equitativo considera que es la asignación de responsabilidades entre los empleados de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que el proceso de contratación actual se encuentra bien definido para contratar personal idóneo para las necesidades de la empresa, o tiene alguna oportunidad de mejora?</p> <p>¿Cuáles son los criterios principales que utilizan al seleccionar nuevos empleados para formar parte del equipo de Auto Llantas Marlon, esos criterios se encuentran documentados?</p> <p>¿Qué tan necesario considera usted la creación de descriptores de puestos y funciones para su implementación en la empresa?</p> <p>En su opinión, ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal necesario para cada área?</p>

					¿Cómo se aseguran de que el proceso de integración de nuevos empleados sea efectivo y contribuya al éxito tanto del empleado como de la empresa?
			Liderazgo	Comunicación efectiva	¿En qué medida cree que su líder o supervisor promueve un ambiente de comunicación transparente y abierto en el equipo?
					¿Con qué frecuencia ha experimentado usted un malentendido o falta de claridad debido a problemas de comunicación?
					¿Qué políticas y prácticas de recursos humanos tiene la empresa para motivar y retener a los empleados?
Estructura Organizacional	"Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización" (González M. J., 2019, pág. 8)	La estructura organizacional engloba el diseño formal de roles, responsabilidades, jerarquías de autoridad y flujos de comunicación que orquestan y supervisan las operaciones dentro de una organización.	Departamentos	Actualización	¿Con qué frecuencia y de qué manera determina la necesidad de nuevo personal y cambios en la estructura organizacional?
					¿Cómo determinan ustedes la necesidad de contratar un nuevo colaborador para la empresa?
					¿Qué medidas implementan para asegurarse de que los nuevos empleados se integren exitosamente a la cultura y el equipo de trabajo durante los primeros meses de empleo?
					En su opinión, ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal necesario para cada área?
Servicio al cliente	"El servicio al cliente es el proceso que se realiza para cumplir con la satisfacción de las personas que acuden a ti para adquirir un producto o servicio involucra varias etapas y factores, que ocurren antes, durante y después de la adquisición de un producto o utilización de un servicio" (Vielma, 2021, pág. 2)	El servicio al cliente se define como el conjunto de acciones y prácticas concretas que una empresa realiza para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	Eficiencia	Calidad	1. ¿En qué medida está de acuerdo usted con la afirmación "La atención al cliente que recibí fue satisfactoria?"
					¿Considera usted que el personal que le atendió en la sucursal se encuentra capacitado para las funciones que desempeña?
					¿Considera usted que el colaborador que le atendió estaba familiarizado con los productos/servicios ofrecidos por la empresa?
				Tiempos de respuesta	¿Considera usted que el proceso de venta de la empresa es rápido y eficiente?
					¿Ha realizado usted instalación de llantas en la empresa?
					¿Qué tan satisfecho está usted con el proceso de instalación de llantas que le realizaron en la empresa?

				<p>¿Cuánto tiempo en promedio esperó desde que llegó a la empresa hasta que se completó la instalación de las llantas?</p>	
				<p>¿Ha utilizado usted el servicio de compras a domicilio ofrecido por la empresa?</p>	
				<p>¿Cómo evaluaría usted la rapidez del servicio de entregas a domicilio que ofrece la empresa?</p>	
				<p>¿Ha realizado usted cotizaciones de productos/ servicios por medio de los canales de comunicación con la empresa?</p>	
				<p>¿Cómo evaluaría el tiempo de respuesta de las cotizaciones en la empresa?</p>	
				<p>¿Ha considerado usted la implementación de nuevas tecnologías que le permitan mejorar los tiempos de respuesta actuales?</p>	
			Disponibilidad	<p>¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación "Recibo respuestas oportunas a mis consultas o problemas"?</p>	
				<p>¿Qué tan difícil le resulta a usted realizar las visitas a las sucursales debido a los horarios de atención?</p>	
				<p>¿Qué canales de comunicación prefiere para interactuar con la empresa?</p>	
			Fiabilidad	Retención de clientes	<p>¿Cuáles son las estrategias clave que utiliza la empresa para mantenerse competitiva en el mercado?</p>
					<p>¿Cómo calificaría usted la relación calidad – precio de los productos/servicios que ha adquirido?</p>
					<p>¿Cómo calificaría la variedad de opciones disponibles de productos/servicios que ofrece la empresa?</p>
					<p>¿Cuál sería la probabilidad con la que usted recomendaría los productos/servicios de la empresa a amigos o familiares?</p>
					<p>En su opinión, ¿Considera usted continuar utilizando los productos/servicios que ofrece la empresa?</p>
<p>¿Cuáles son los planes de crecimiento y expansión de la empresa a corto y largo plazo?</p>					

1.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

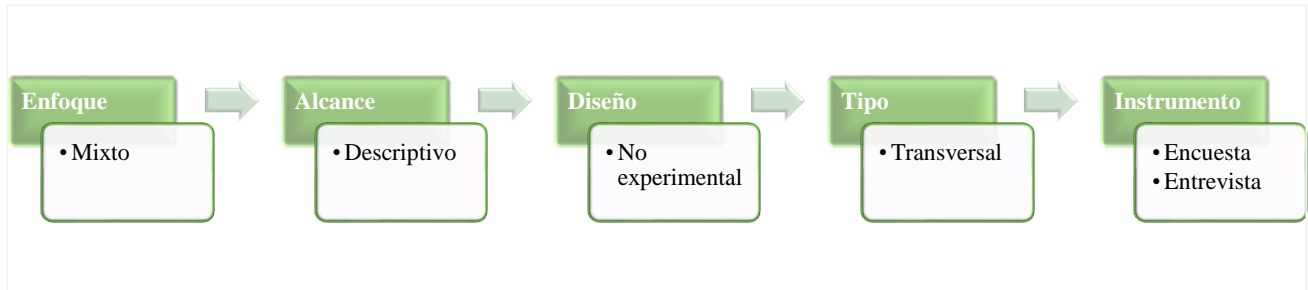


Figura 13. Enfoque y métodos

3.2.1 ENFOQUE

Se ha aumentado el uso creciente del enfoque mixto. Esto se debe a que es un método complementario y que permite tener una visión más completa del fenómeno, además de su capacidad para generar y validar teorías, mejorar la confianza y calidez de los resultados. Este enfoque adopta distintas formas, según el investigador y las preguntas planteadas (Gadea, Federico, & Quiñonez, 2018).

El enfoque de esta investigación se caracteriza por ser mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos. Esta combinación se lleva a cabo a través de la implementación de un instrumento de investigación para tener mayor profundidad en la interpretación y análisis de los datos. La recopilación de información se realizará mediante la aplicación de una encuesta y una entrevista.

3.2.2. ALCANCE

El alcance de un estudio se ve determinado por el nivel de conocimiento entre el problema de investigación o fenómeno en cuestión y la intención y perspectiva que se tiene para el estudio, de este dependerá el método o estrategia para la investigación, incluido el diseño y otros componentes (Sampieri & Torres, 2023).

El alcance de este estudio es de tipo descriptivo. Este alcance se seleccionó con la intención de observar, medir y recolectar datos cuidadosamente de cada una de las variables. La recolección de información se realizó de manera independiente y se describe cada una de las variables sin realizar manipulación de ninguna de ellas.

3.2.3. DISEÑO

Según Mejía & Sánchez Llanes (2018) en el diseño de la investigación se requiere definir los aspectos técnicos necesarios para crear o reproducir el fenómeno que se desea estudiar, abarcando el diseño del experimento, el equipo necesario, los materiales y el presupuesto asociado.

El diseño de la investigación adoptado para este estudio es de tipo No Experimental Transversal, ya que se requiere medir, observar y posteriormente realizar un análisis de los datos que arrojen las variables, tal y como se presentaron en un momento y periodo de tiempo único y sin interferir en ellas.

1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población se refiere al conjunto total de elementos o unidades de análisis que comparten características similares y que están disponibles para ser estudiados dentro del contexto específico de investigación (Ojeda, 2020).

Para este estudio se contará con dos poblaciones:

- **Población 1:** comprendida por todos los colaboradores de Auto Llantas Marlon.
- **Población 2:** comprendida por todos los clientes externos de Auto Llantas Marlon.

Se determinó delimitar la población debido a los siguientes criterios:

Población 1: se refiere al conjunto completo de empleados que forman parte de esta empresa, esta población incluye a todos los individuos que trabajan en diferentes departamentos, roles y niveles dentro de la organización, desde los técnicos llanteros hasta el personal administrativo y de gestión, la población total en la empresa es de 32 colaboradores.

Población 2: De acuerdo con el sistema de facturación de la empresa del año 2023, la empresa cuenta la población para objeto de este estudio estará conformada por 1,000 clientes externos con que cuenta la empresa en sus cuatro sucursales.

3.3.2 MUESTRA

Según Ojeda (2020) el término muestra se refiere a una porción selecta de la población que comparte características similares a las de la población en su conjunto.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas.

Cálculo de la muestra de colaboradores internos:

Se calculó el tamaño de la muestra para una población de 32 colaboradores, determinando un coeficiente de confianza del 2.05; la probabilidad de éxito esperada fue del 98% y se consideró como margen de error esperado un 4%, dando como resultado una muestra de 20 colaboradores internos.

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

n = 20

Detalle	Valores
N=	32
Z=	2.05
p=	98%
q=	2%
d=	4%

Coeficientes de confianza	
Nivel de confianza	Coficiente
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28

n= Tamaño de la muestra
 N= Total de la población
 Z= Coeficiente de confianza
 p= Probabilidad que ocurra el evento estudiado
 q=(1-p) Probabilidad de que no ocurra el evento
 d= Tasa esperada de error

Figura 14. Cálculo de la muestra colaboradores

Cálculo de la muestra clientes externos:

Se calculó el tamaño de la muestra para una población de 1,000 clientes externos, determinando un coeficiente de confianza del 2.05; la probabilidad de éxito esperada fue del 84% y se consideró como margen de error esperado un 4%.

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

n = 259

Detalle	Valores
N=	1000
Z=	2.05
p=	84%
q=	16%
d=	4%

Coeficientes de confianza	
Nivel de confianza	Coficiente
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28

n= Tamaño de la muestra
 N= Total de la población
 Z= Coeficiente de confianza
 p= Probabilidad que ocurra el evento estudiado
 q=(1-p) Probabilidad de que no ocurra el evento
 d= Tasa esperada de error

Figura 15. Cálculo de la muestra clientes externos

3.3.3 TÉCNICA DE MUESTREO

La técnica de muestro adoptada para esta investigación es el muestreo por conveniencia, ya que esta técnica permitió seleccionar a los colaboradores y clientes de la empresa Auto Llantas Marlon que están más accesibles y disponibles que forman parte de la muestra y así recolectar información de manera eficiente y oportuna.

1.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1. INSTRUMENTOS

En el presente estudio de investigación se aplicaron dos instrumentos para recopilar datos más precisos y confiables:

Como primer instrumento se realizaron dos cuestionarios digitales, uno aplicado a los colaboradores de la empresa el cual consta de 55 preguntas, se desarrollaron utilizando la escala de Likert, se incluyeron preguntas orientadas a conocer información de la documentación y conocimiento que poseen los colaboradores de los procesos (políticas internas, motivación, liderazgo) y la gestión del recurso humano, además se incluyeron preguntas tipo abiertas, para conocer otros factores como los departamentos y capacitaciones. El segundo cuestionario aplicado a los clientes externos de la empresa el cual consta de 13 preguntas, orientado a conocer más información acerca de la satisfacción del cliente, se realizaron utilizando la escala de Likert, la finalidad de los cuestionarios aplicados es obtener información que nos permita identificar áreas de mejora conforme a las variables de estudio.

Como segundo instrumento, se realizó una entrevista al propietario de la empresa y así poder obtener información valiosa que nos permita contribuir a realizar una investigación más completa y significativa.

3.4.2. TÉCNICAS

Para realizar el presente estudio de investigación se empleó la técnica de la encuesta que permite recopilar información relevante y de forma directa, aplicada a los colaboradores y clientes externos de la empresa Auto Llantas Marlon.

El diseño del cuestionario fue diseñado específicamente para abarcar aspectos clave sobre el conocimiento de los procesos internos que poseen los colaboradores, herramientas de medición del desempeño con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores y qué tan relacionados están con los niveles de estructura organizacional y con las cadenas de mando correspondientes, así recolectar información clave con el nivel de satisfacción y confianza del cliente externo, con el objetivo de obtener información precisa y relevante sobre los temas de interés analizados en el estudio.

Además, se llevó a cabo una entrevista con el propietario de la empresa, con el propósito de comprender su perspectiva sobre los procesos de la organización y otros puntos relevantes para poder obtener una comprensión completa derivada de su experiencia.

La aplicación del cuestionario se realizó de forma digital a través del programa Microsoft Forms, ya que es una herramienta sencilla y permite recolectar la información de forma rápida.

3.4.3. PROCEDIMIENTOS

La finalidad principal de llevar a cabo una encuesta direccionada a cada uno de los colaboradores que se desempeñan en los diferentes departamentos es para obtener una comprensión detallada de las diversas opiniones sobre aspectos que consideramos fundamentales para la operación y los procesos internos de la empresa.

Además, se consideró necesaria la aplicación de otra encuesta dirigida a los clientes directos de la empresa, con el fin de obtener información valiosa sobre la percepción y satisfacción que tienen sobre la misma y otros aspectos relevantes.

Se realizó una entrevista a los gerentes propietarios de la empresa con el objetivo de conocer temas torales puntuales sobre la empresa, que ayuden a entender de forma oportuna las operaciones, planes de expansión esperados y consideraciones especiales sobre la misma.

El instrumento aplicado a los clientes y colaboradores de la empresa, se administrarán digitalmente a través de la plataforma Microsoft Forms, las encuestas se enviarán por medio de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp y vía correo electrónico, se tomarán las medidas correspondientes para garantizar que las encuestas sean entregadas en su totalidad y se harán las revisiones constantemente.

1.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En la investigación realizada se utilizaron diversas fuentes de información, incluyendo primarias y secundarias, estas fuentes han aportado una perspectiva integral y rigurosa, permitiendo obtener información detallada y contextualizada para analizar y comprender la dinámica organizacional y las estrategias empresariales dentro de la empresa.

1.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En la investigación se han empleado fuentes primarias como entrevistas y encuestas dirigidas a los colaboradores y clientes externos, así como otra información proporcionada por la empresa Auto Llantas Marlon.

1.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

En el desarrollo de la investigación en la empresa Auto Llantas Marlon se ha recurrido a fuentes secundarias puntuales como libros académicos, artículos científicos, tesis relacionadas, páginas web, manuales de forma y fondo proporcionados por UNITEC, así como bases de datos especializadas en gestión empresarial y recursos humanos. Estas fuentes han brindado información complementaria sobre teorías de administración, prácticas innovadoras en el sector, análisis de tendencias relevantes para la industria y enfoques estratégicos utilizados por organizaciones similares.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

2.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente capítulo se detallan los resultados cuantitativos obtenidos a través de la aplicación de las encuestas aplicadas a clientes y colaboradores de la empresa Auto Llantas Marlon, así como los resultados cualitativos de la entrevista realizada a los gerentes propietarios.

El objetivo de este capítulo es analizar los datos para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables definidas en la metodología de la investigación, evaluar la satisfacción del cliente, y la percepción sobre los servicios y productos ofrecidos por la empresa, así como la evaluación de los procesos que desarrollan los colaboradores, documentación de políticas internas y la contratación del recurso humano y poder identificar cambios que se puedan implementar o mejoras en la empresa basándose en los resultados obtenidos.

2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

Se realizó la aplicación de una encuesta a 252 clientes de la empresa Auto Llantas Marlon. Antes de realizar el estudio, se consideró necesario conocer cuál era la situación actual del mercado meta. La información recopilada se utilizó con el objetivo de determinar las estrategias necesarias para mejorar el servicio y las operaciones de Auto Llantas Marlon. Los datos se utilizaron para estimar la satisfacción del cliente, la utilización de los productos y servicios, y la precisión de la calidad y variedad de productos.

Se realizó en forma simultánea la aplicación de una encuesta a 20 colaboradores de las sucursales de la ciudad de Comayagua, con la intención de conocer que tan informado y capacitado se encuentra el personal, además de conocer cuáles son las condiciones de los colaboradores de la empresa y determinar el funcionamiento de cada uno de los departamentos, analizando campos estratégicos del área de recurso humano, como carga laboral, capacitaciones y descriptores de puestos.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

4.2.1.1 RESULTADOS CLIENTES EXTERNOS

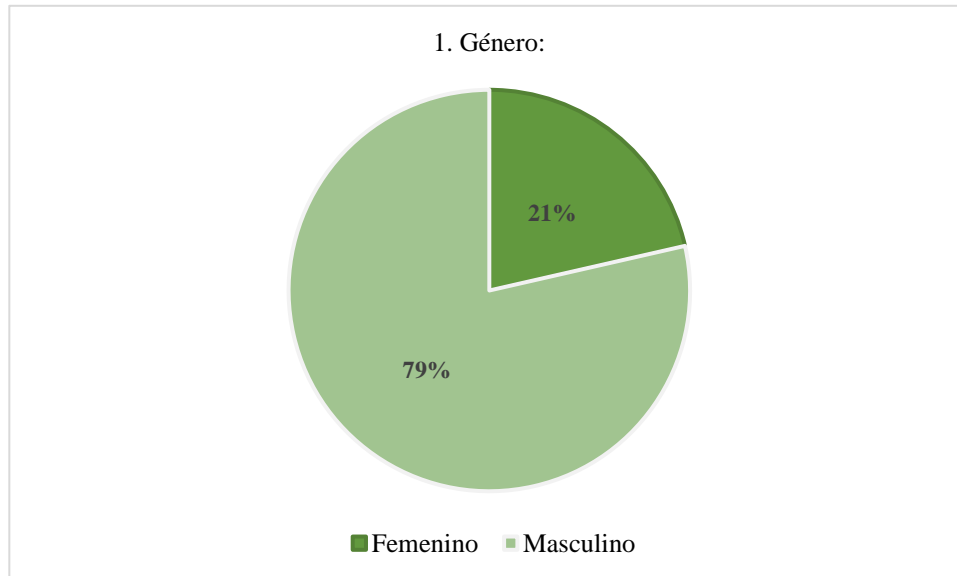


Figura 16. Género de los clientes encuestados

La representación gráfica ilustra claramente la diferencia de género entre los clientes de la empresa. El grupo masculino constituye la gran mayoría, con aproximadamente el 79% de la población. Esta notable diferencia sugiere que los productos de Auto Llantas Marlon tienen una mayor aceptación o son más necesarios entre los hombres. Esto podría reflejar tendencias del mercado automotriz, donde tradicionalmente los hombres han tenido mayor participación.

Esta información es valiosa para la empresa, ya que proporciona una visión clara de la composición de su clientela actual y puede ayudar a orientar futuras decisiones y estrategias comerciales de acuerdo con su base de clientes predominante.

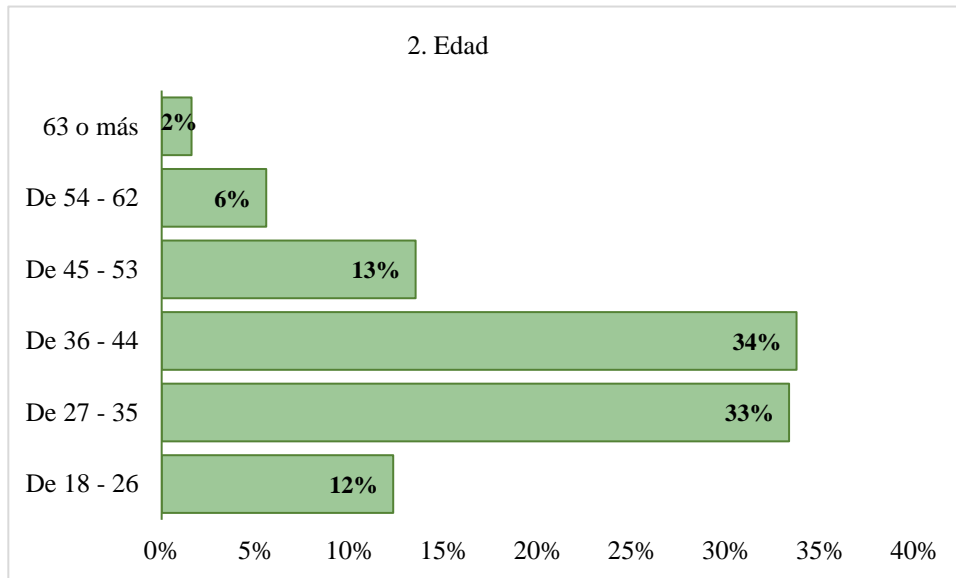


Figura 17. Rango de edad de los clientes encuestados

El gráfico muestra una distribución desigual de las edades. Los grupos de edad entre 27 y 44 años son los más numerosos, ya que juntos constituyen el 67% de la población sujeta a estudio. La menor representación es la de los clientes jóvenes de 18 - 26 y de 45-63 años en adelante que podrían reflejar una menor necesidad o capacidad de compra.

La concentración de clientes en los grupos de edad intermedios sugiere que la mayoría de los clientes se encuentran en etapas de vida donde es más probable que tengan vehículos y necesiten productos relacionados con llantas. Estos grupos suelen estar en fases de estabilidad financiera y profesional, lo que les permite invertir en el mantenimiento de sus vehículos.

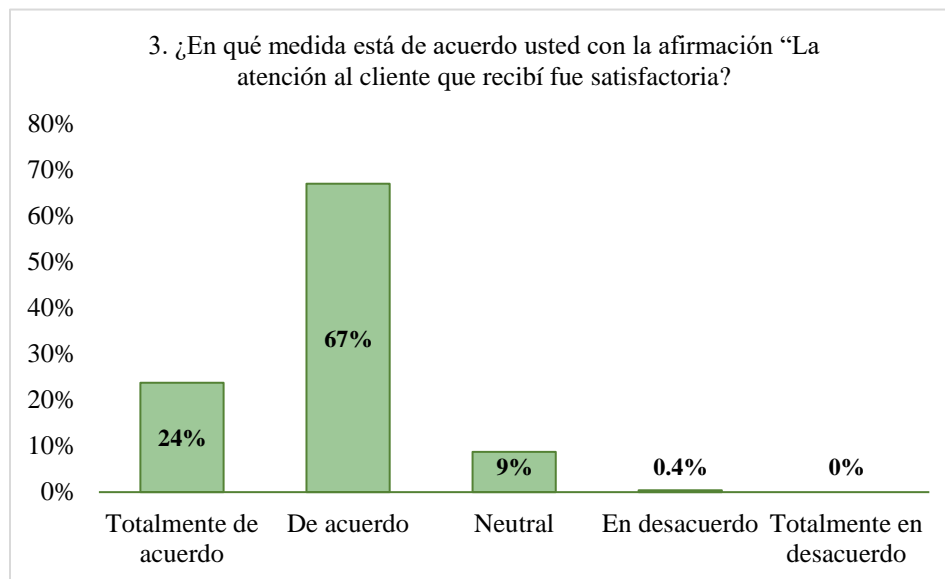


Figura 18. Evaluación de la atención al cliente

La satisfacción general con la atención al cliente es alta. El gráfico muestra que el 91% de encuestados se encuentran satisfechos con la atención que le han brindado, lo cual es un indicativo positivo del desempeño en atención al cliente de la empresa.

La satisfacción del cliente no solo ayuda a retener a los clientes actuales, sino también mejora la reputación de la empresa en el mercado. En un sector competitivo como el de las auto llantas, una atención al cliente de alta calidad puede diferenciar a Auto Llantas Marlon de sus competidores, proporcionando una ventaja competitiva. Por lo tanto, es vital que la empresa continúe manteniendo estos altos estándares de atención para asegurar el crecimiento sostenido y la satisfacción continua de sus clientes.

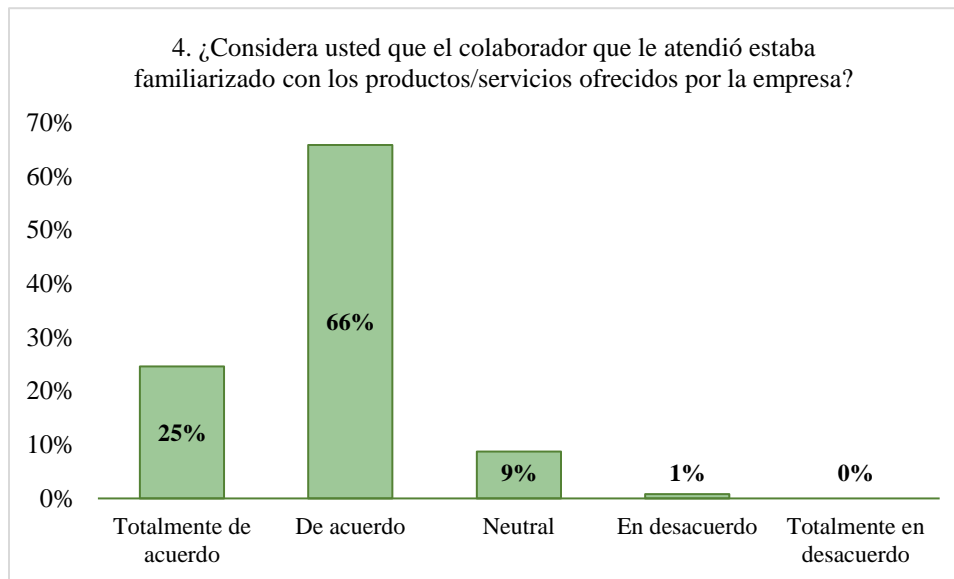


Figura 19. Familiarización de los productos y servicios

La familiaridad de los colaboradores con los productos y servicios de Auto Llantas Marlon arroja resultados muy positivos. El 91% de los clientes encuestados consideran que los colaboradores están bien informados sobre los productos y servicios ofrecidos. Un equipo bien informado puede proporcionar asesoramiento preciso, resolver dudas efectivamente y ofrecer recomendaciones adecuadas, lo que mejora la experiencia de compra y fomenta la lealtad del cliente.

Cuando los clientes sienten que están siendo atendidos por personal bien informado, es más probable que confíen en las recomendaciones, realicen compras informadas y regresen para futuras necesidades, por lo que Auto Llantas Marlon debe mantener estos estándares, ya que son un diferenciador clave que puede contribuir significativamente al éxito y crecimiento sostenido de la empresa.

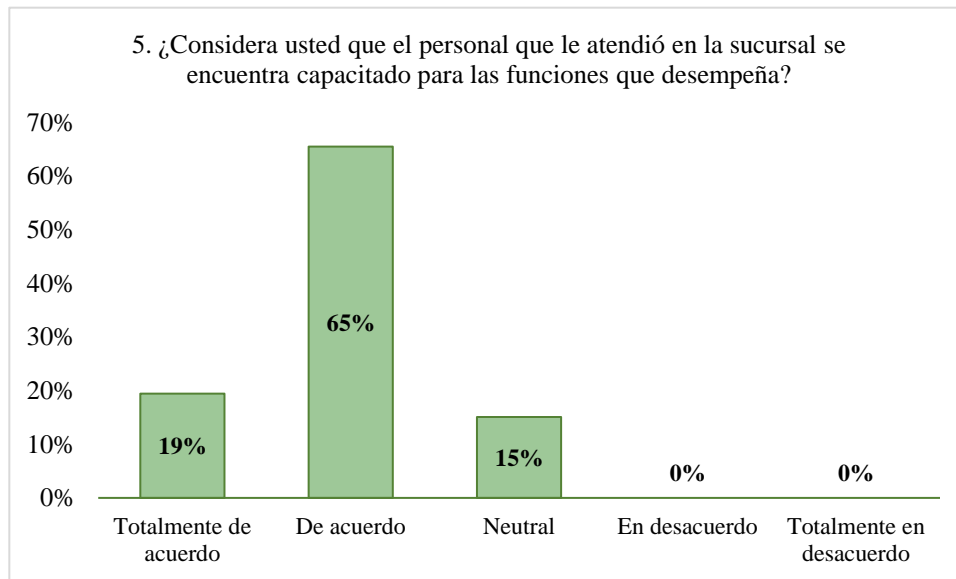


Figura 20. Funciones que desempeña el colaborador

El 84% de los clientes encuestados considera que el personal está bien capacitado para las funciones que desempeña. Este resultado se correlaciona con las respuestas a las preguntas anteriores sobre la satisfacción con la atención al cliente y el conocimiento de los productos y servicios. En conjunto, estos resultados destacan la importancia de mantener un equipo bien capacitado, ya que esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fortalece la confianza y lealtad hacia la empresa.

Este alto nivel de aprobación sugiere que los empleados tienen las habilidades y conocimientos necesarios, lo que es crucial para ofrecer un servicio de calidad. Auto Llantas Marlon debe continuar invirtiendo en la formación del personal y asegurar que estos altos estándares se mantengan, contribuyendo a la satisfacción general del cliente y al éxito sostenido.

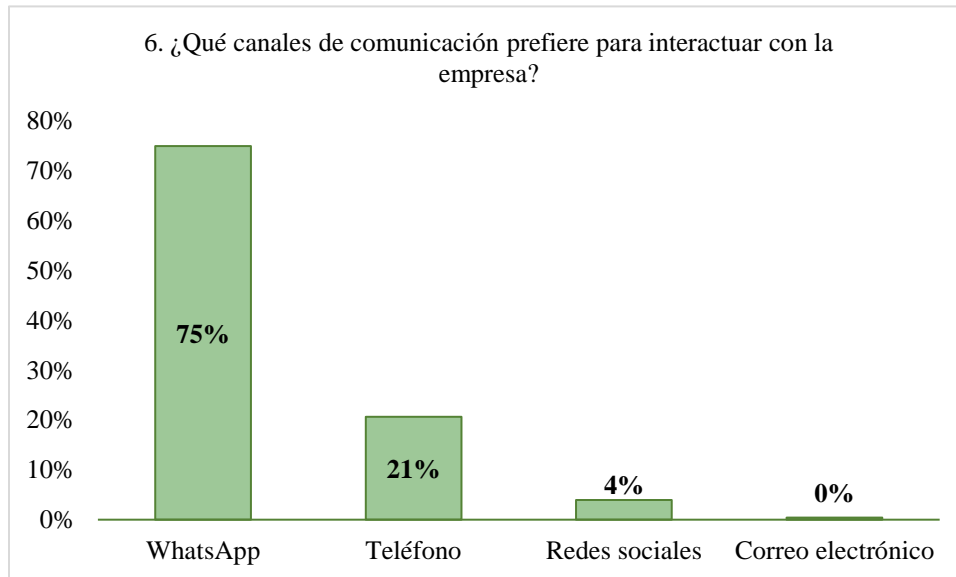


Figura 21. Canales de comunicación

La mayoría absoluta de los clientes prefiere utilizar WhatsApp para interactuar con la empresa, con un 75% de las respuestas. Es una de las aplicaciones de mensajería más utilizadas en el mundo, lo que significa que la mayoría de los clientes ya la tienen instalada y están familiarizados con su uso. En lugar de invertir tiempo y recursos en un canal que los clientes no utilizan, como el correo electrónico, Auto Llantas Marlon debe concentrar sus esfuerzos en mejorar y optimizar los canales de comunicación preferidos.

Es imperativo que Auto Llantas Marlon implemente y mantenga una cuenta empresarial de WhatsApp, ya que la herramienta permite una comunicación rápida y eficiente y que la misma ofrezca funcionalidades para la empresa como un catálogo de productos, respuestas automáticas, etiquetas de chats y respuestas rápidas, que pueden mejorar significativamente la experiencia del cliente, así como la contratación de un colaborador que se encargue directamente de la plataforma asegurando que ninguna consulta quede sin respuesta y que los clientes reciban información consistente y oportuna, utilizando siempre las redes sociales estratégicamente para promociones y marketing, lo que permitirá a la empresa aumentar su visibilidad.

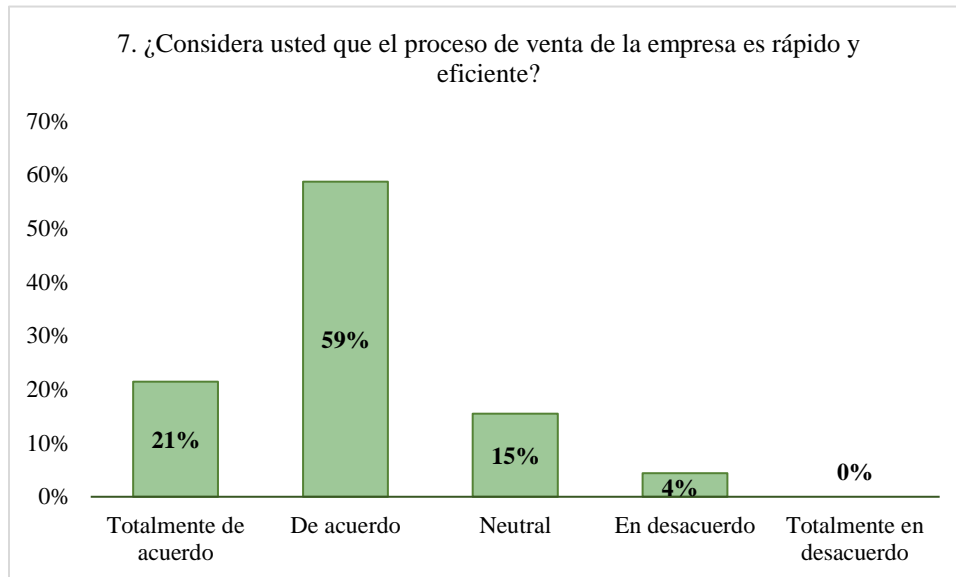


Figura 22. Evaluación del proceso de venta

La representación gráfica ilustra claramente que el 80% del total de los clientes encuestados tienen una percepción positiva del proceso de ventas de Auto Llantas Marlon, esto indica que la mayoría de los clientes están conformes con la rapidez y eficiencia del proceso, atendiendo las necesidades y expectativas de todos sus clientes.

La alta satisfacción con la atención al cliente también se refleja en la percepción del proceso de venta. Un buen servicio al cliente facilita y agiliza las transacciones. El análisis revela que la empresa debe continuar con las buenas prácticas que han llevado a una alta satisfacción, ya que hay un 20% de los clientes que no se encuentra satisfecho con el proceso de venta, lo cual representa una oportunidad de mejora para la empresa, Auto Llantas Marlon debe seguir a consolidando su reputación de eficiencia en el proceso.



Figura 23. Utilización del servicio de instalación

El 65% de los clientes ha realizado la instalación de llantas en la empresa, lo cual indica que una mayoría significativa de los clientes no solo compra llantas, sino que también utiliza los servicios de instalación ofrecidos por Auto Llantas Marlon. Esto demuestra una confianza en la capacidad y profesionalismo del servicio de instalación proporcionado por la empresa. El 35% de los clientes que no han utilizado el servicio, está ligado a los que realizan compras de mayoreo y los clientes que realizan compras a terceros, sin embargo, es importante que la empresa siga promocionando los servicios que presta.

Un servicio de calidad y un proceso de venta sin contratiempos son factores cruciales que influyen en la elección de los clientes para completar sus compras con servicios adicionales como la instalación, por lo que la empresa debe continuar asegurando que el servicio de instalación esté claramente promocionado en todos los puntos de contacto con el cliente, tanto en la tienda física como en plataformas digitales.

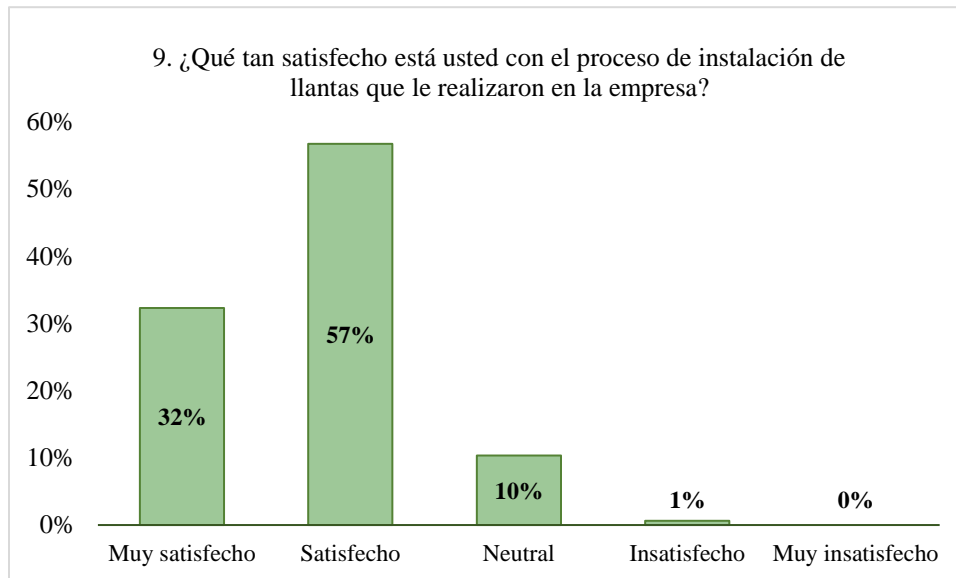


Figura 24. Satisfacción del servicio de instalación

De los clientes que utilizan el servicio de instalación de llantas, el 89% tiene una percepción positiva del proceso que ofrece la empresa. La familiaridad con los productos y servicios que se observa en la pregunta arriba detallada contribuye directamente con este alto nivel de satisfacción, calidad y eficiencia en este servicio. Un proceso de instalación eficiente y satisfactorio refuerza la percepción positiva de la marca y contribuye a la lealtad del cliente.

La instalación de llantas no es solo una venta adicional, sino una parte integral del servicio completo ofrecido al cliente. Ofrecer una solución completa desde la compra hasta la instalación crea una experiencia más conveniente y atractiva para los clientes. Los clientes que tienen experiencias positivas tienden a compartirlas con amigos y familiares, generando recomendaciones que son muy valiosas para atraer nuevos clientes.

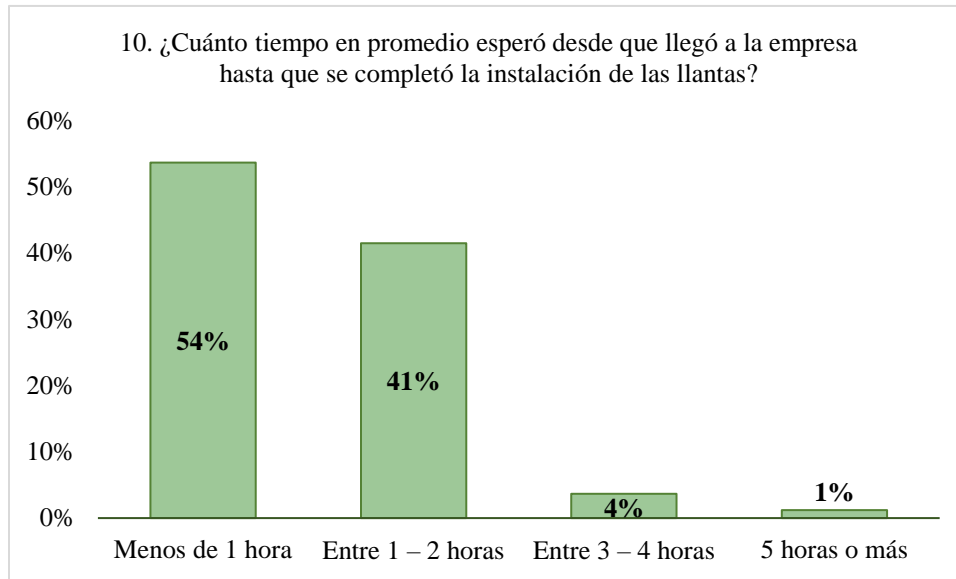


Figura 25. Tiempo de espera del servicio de instalación

El 54% de los clientes indican que esperaron menos de 1 hora desde su llegada a la empresa, este dato demuestra una buena eficiencia y capacidad de respuesta del equipo de Auto Llantas Marlon. Sin embargo, es importante resaltar que el 41% de los clientes esperaron entre una y dos horas, lo cual representa una oportunidad de mejora para la empresa, ya que un tiempo de espera prolongado puede provocar una imagen negativa e insatisfacción por parte de los clientes, provocando que el cliente busque otras opciones.

El tiempo de espera es un factor crucial en la percepción del servicio de instalación de llantas. Tiempos de espera cortos no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también fomentan la lealtad y las recomendaciones positivas. Mantener estos tiempos de espera eficientes debe seguir siendo una prioridad para Auto Llantas Marlon, por lo que la empresa debe revisar y optimizar los procesos de instalación y logística para reducir los tiempos de espera.

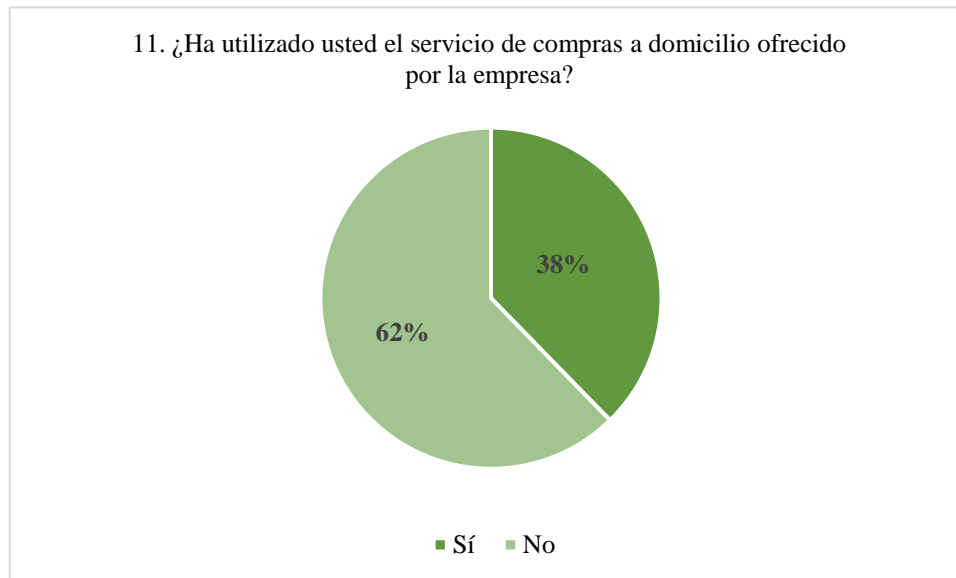


Figura 26. Servicio de compras a domicilio

El 62% de los clientes encuestados indica que no han utilizado este servicio, lo que refleja un potencial mercado que aún no ha sido captado por completo. El servicio de compras a domicilio es crucial en el contexto actual, donde la comodidad y la rapidez son altamente valoradas por los clientes. Además, en un entorno donde la competencia es fuerte, ofrecer servicios adicionales como este puede diferenciar a Auto Llantas Marlon de otros competidores.

La empresa debe incrementar los esfuerzos de marketing para promocionar el servicio de compras a domicilio, informando a los clientes sobre las ventajas y facilidades del servicio, a través de publicidad dirigida en redes sociales, trabajar con influencers que puedan promocionar el servicio a su audiencia o incluir un catálogo detallado de productos y servicios en la cuenta empresarial de WhatsApp recomendada, dado que los resultados indican que es el canal más utilizado por los clientes, según la pregunta detalla anteriormente. Implementar estas estrategias ayudará a Auto Llantas Marlon a aumentar la adopción de su servicio de compras a domicilio, mejorando la experiencia del cliente y fortaleciendo la lealtad.

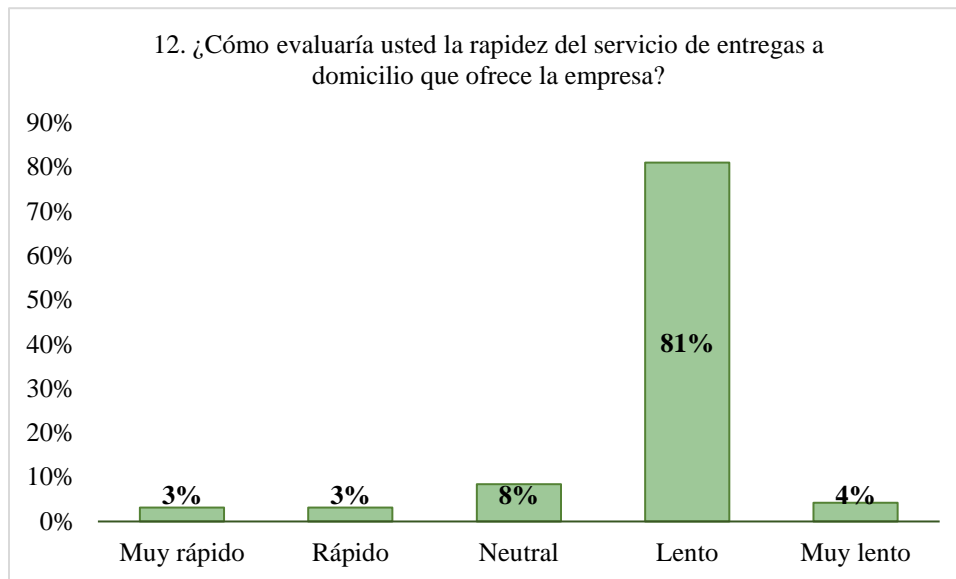


Figura 27. Evaluación de entregas a domicilio

Los resultados muestran que el 85% de los encuestados indican que hay problemas significativos con la rapidez del proceso de servicio de entregas a domicilio que necesitan ser abordados. Esta percepción puede tener un impacto negativo en la satisfacción del cliente y en la reputación de la empresa.

Para abordar esta situación, Auto llantas Marlon debe considerar realizar un análisis detallado de su cadena de suministro y proceso de entregas para identificar posibles cuellos de botella o áreas de ineficiencia, o podría utilizar la implementación de la cuenta empresarial de WhatsApp indicada en la pregunta anterior, para realizar el seguimiento de pedidos y proporcionar actualizaciones en tiempo real sobre el estado de los pedidos, así como capacitación del personal encargado para garantizar un servicio más ágil y efectivo, con esto los clientes estarán más inclinados a volver a comprar a través del servicio a domicilio si tienen una experiencia de entrega positiva.

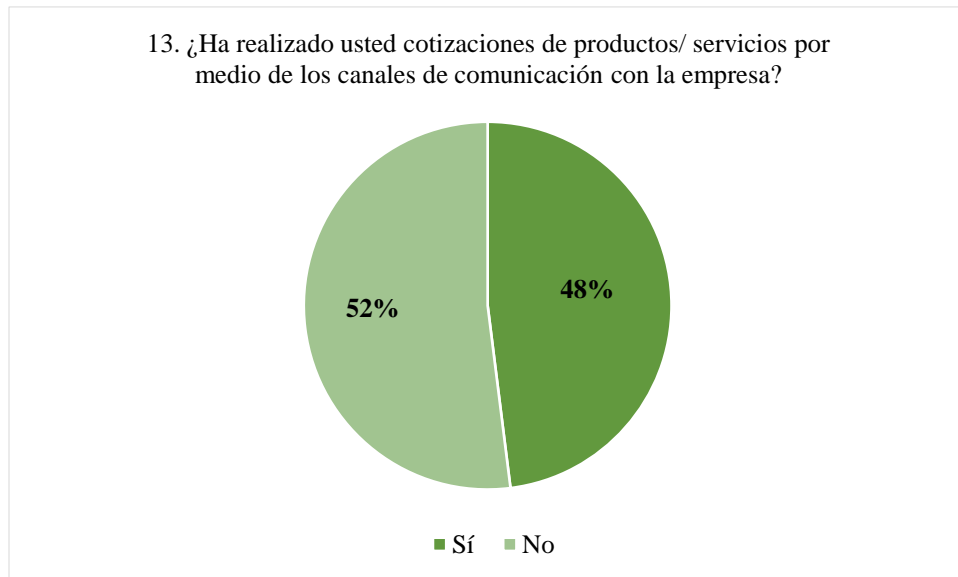


Figura 28. Servicio de cotizaciones

Aproximadamente la mitad de los encuestados, el 48% indican que han realizado cotizaciones de productos o servicios a través de los canales digitales de comunicación con la empresa. Esta información sugiere que existe una demanda considerable de cotizaciones, pero también hay espacio para una mejora en la promoción del servicio, dado que la mitad de las personas aún no lo usan.

La empresa Auto Llantas Marlon debe aumentar la visibilidad y el uso del servicio de cotización de productos/servicios, proporcionar información clara y detallada sobre cómo solicitar una cotización, destacando la conveniencia y la facilidad del proceso, tomando en cuenta que los clientes indicaron que el canal más utilizado es WhatsApp, por lo que al igual que la promoción de las entregas a domicilio, la empresa puede implementar el WhatsApp Empresarial ofreciendo un catálogo de productos y servicios o implementar encuestas y feedback recopilando testimonios y reseñas de clientes satisfechos que hayan utilizado el servicio de cotización y compartirlos en las redes sociales.

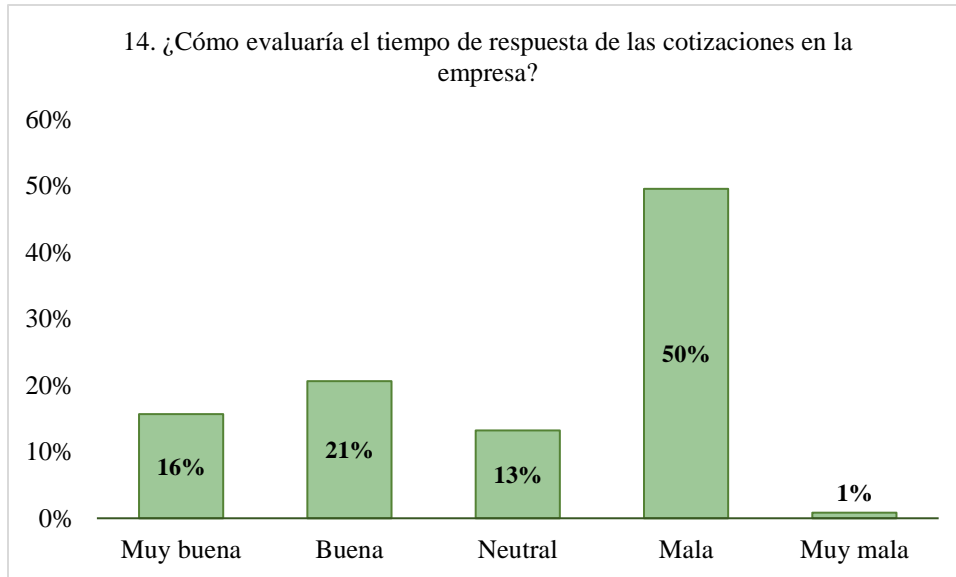


Figura 29. Satisfacción del servicio de cotizaciones

El 51% de los clientes evaluaron que no están satisfechos con el tiempo de respuesta, lo que sugiere que existe una percepción generalizada de lentitud o ineficiencia en el manejo del proceso. Una demora en la respuesta puede afectar negativamente la experiencia del cliente y la percepción de la empresa en general.

Al igual que el servicio de entregas a domicilio, la empresa Auto Llantas Marlon puede implementar el WhatsApp Empresarial, ofreciendo soporte al cliente en tiempo real y establecer metas claras de tiempo de respuesta para las cotizaciones y realizar un seguimiento regular para asegurarse de que se estén cumpliendo o integrando la herramienta con otros sistemas de la empresa, como el sistema de gestión de clientes o el sistema de inventarios y capacitar al personal, para facilitar el seguimiento y la gestión de las cotizaciones y así poder mejorar la rapidez y eficiencia en el manejo de las cotizaciones.

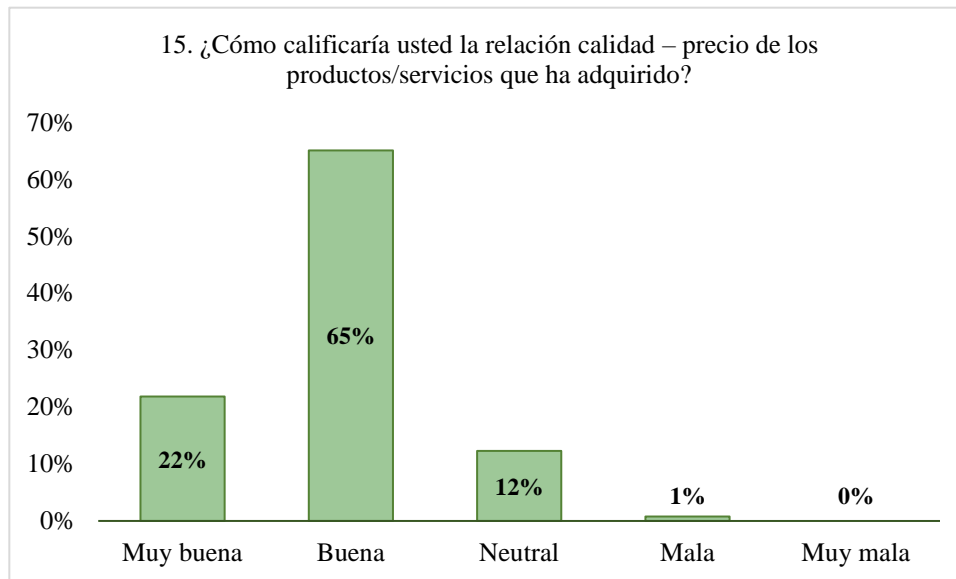


Figura 30. Evaluación del precio y calidad de los productos y servicios

De acuerdo con el gráfico, el 87% de los clientes consideran que la relación calidad-precio de los productos/servicios que han adquirido es positiva. Este alto porcentaje refleja una fuerte percepción de valor en los productos y servicios, lo que es fundamental para mantener la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

La empresa está cumpliendo con las expectativas de los clientes en términos de ofrecer productos y servicios que brindan un valor satisfactorio por su precio. Auto Llantas Marlon debe continuar manteniendo los estándares de alta calidad y valor que han generado esta percepción positiva, ya que esto es claramente un punto fuerte valorado por los clientes, lo que contribuirá a mantener la satisfacción y fidelidad de los clientes a largo plazo.

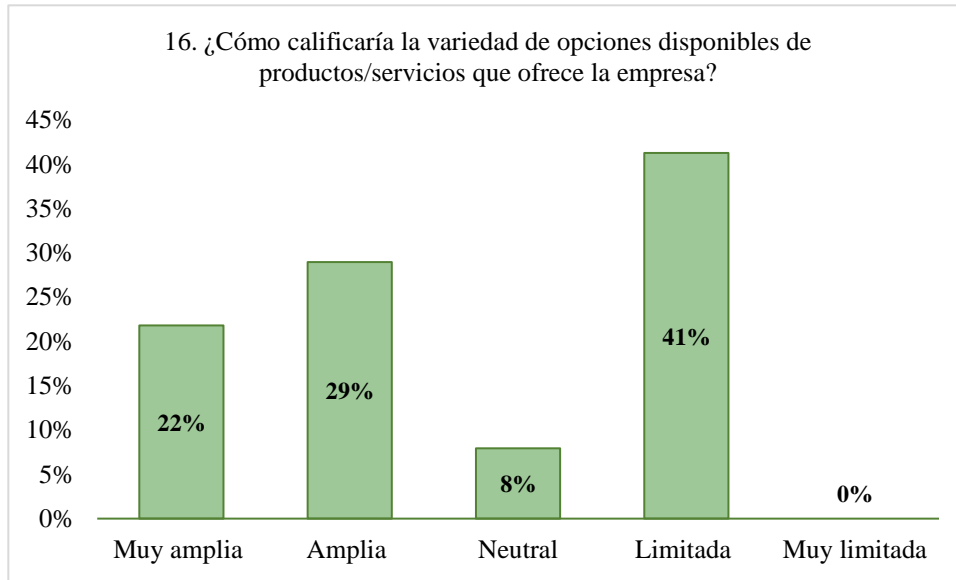


Figura 31. Variedad de productos y servicios que ofrece la empresa

El 51% de los clientes consideran que la variedad de opciones de productos/servicios es buena, sin embargo, aproximadamente la mitad de los clientes está insatisfecha con la oferta disponible, sienten que la variedad de opciones es limitada, lo que indica que hay una necesidad de ampliar la gama de productos y servicios disponibles para satisfacer las expectativas de estos clientes.

Aunque la relación calidad-precio es vista muy positivamente, como se observa en la pregunta anterior, la percepción de la variedad de productos es más mixta, por lo que se recomienda a la empresa Auto Llantas Marlon ampliar la gama de productos, por lo que puede feedback de los clientes sobre sus necesidades y preferencias actuales, así como sus sugerencias para nuevos productos/servicios, esto puede hacerse a través de encuestas en línea. Con esto puede mejorar significativamente la percepción y satisfacción general de sus clientes, lo que a su vez puede atraer a nuevos clientes y fomentar la fidelidad de los clientes existentes.

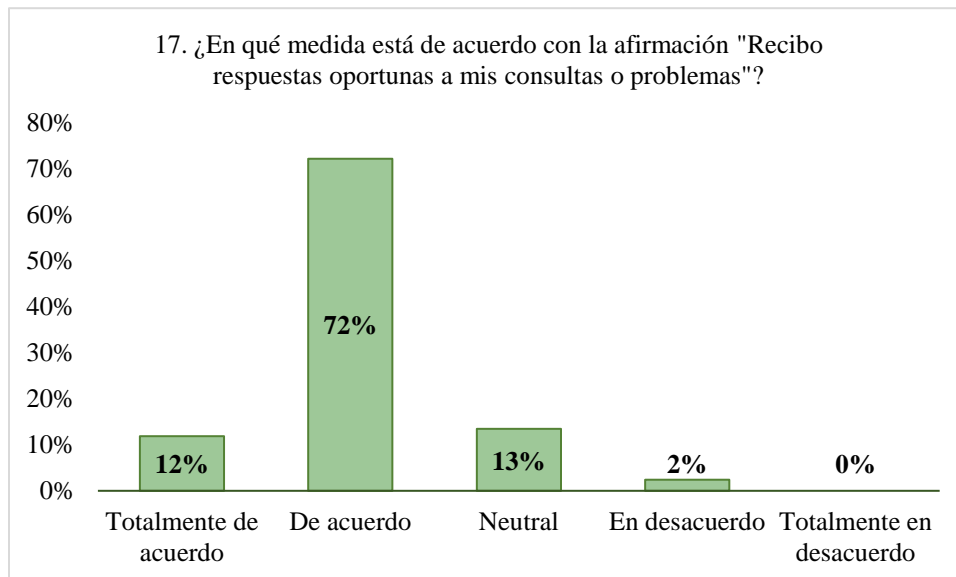


Figura 32. Calidad de respuesta de consultas

El 87% de los clientes encuestados expresaron que están satisfechos con la rapidez y oportuna de las respuestas recibidas a sus consultas o problemas, la buena atención en las sucursales puede influir en la satisfacción general. Esto permite a la empresa adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado.

Esto refleja un sólido compromiso de la empresa con la atención al cliente y puede contribuir a la fidelización de los clientes y a una imagen positiva de la marca. La empresa Auto Llantas Marlon debe seguir manteniendo la buena atención en general, ya que los clientes con esta percepción positiva son más propensos a regresar y a recomendar la empresa.

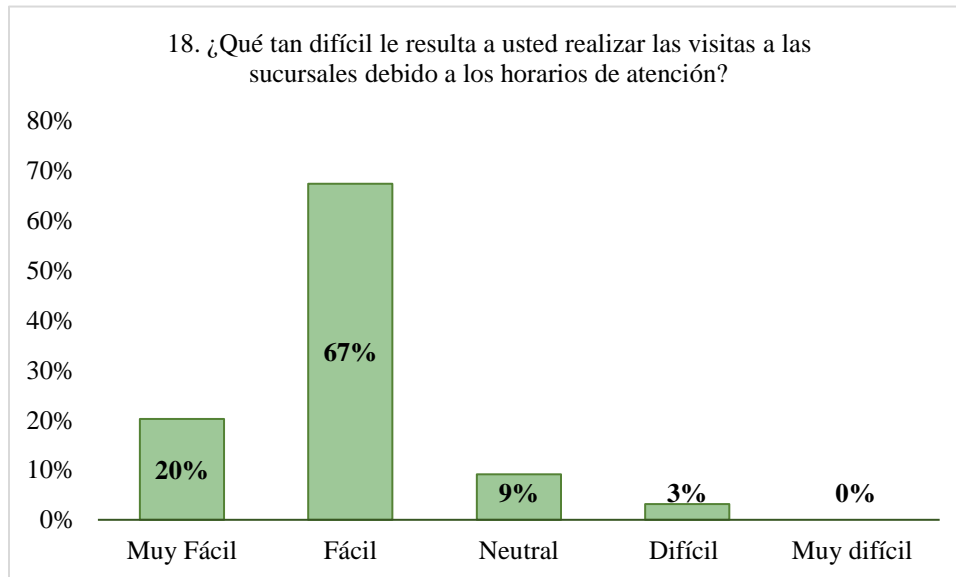


Figura 33. Evaluación de los horarios de atención al público

Como se puede observar en el gráfico, el 87% de los clientes considera que es fácil realizar visitas a las sucursales debido a los horarios de atención. Esto indica que la gran mayoría de los clientes encuentra los horarios amplios y accesibles, lo cual puede ser un factor importante de satisfacción y fidelización.

La facilidad de acceso a las sucursales complementa la pregunta anterior de la percepción positiva de las respuestas oportunas. Si los clientes pueden visitar fácilmente las sucursales, es probable que también perciban un buen servicio en general, por lo que la empresa Auto Llantas Marlon debe seguir manteniendo estos altos estándares de los horarios accesibles que ha establecido y que satisfacen las necesidades de la mayoría de sus clientes.

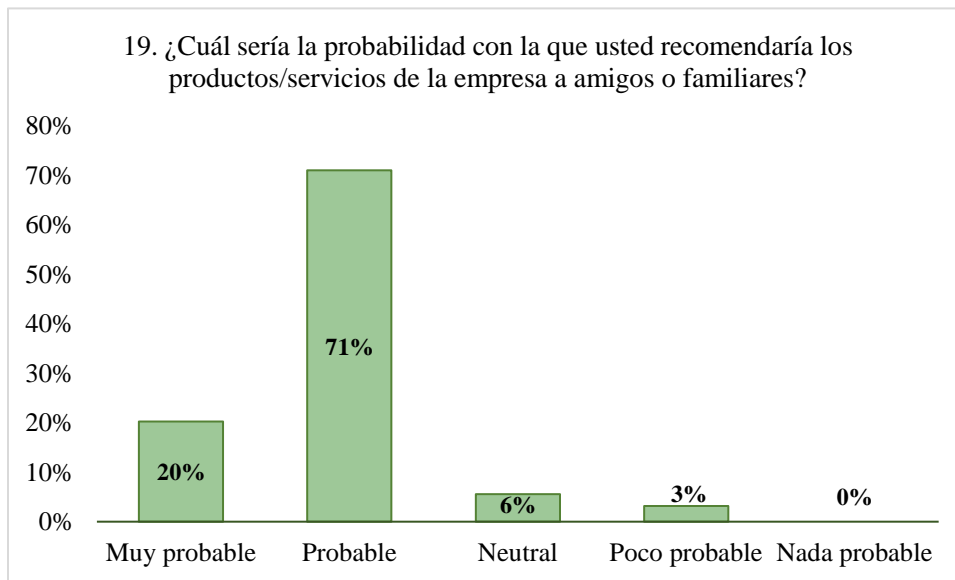


Figura 34. Recomendación utilización de los productos y servicios

El 91% de los clientes indica una alta probabilidad de recomendar los productos y servicios que ofrece la empresa, lo que sugiere una sólida reputación y una experiencia positiva del cliente con los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Los resultados muestran que la gran mayoría de los clientes están dispuestos a recomendar los productos y servicios de la empresa Auto Llantas Marlon a amigos o familiares, lo que indica un alto nivel de satisfacción y confianza en la calidad. Esto es un indicador efectivo y puede influir positivamente en la adquisición de nuevos clientes a través de referencias personales, por lo que se deben seguir manteniendo estos estándares de calidad y brindar un excelente servicio al cliente.

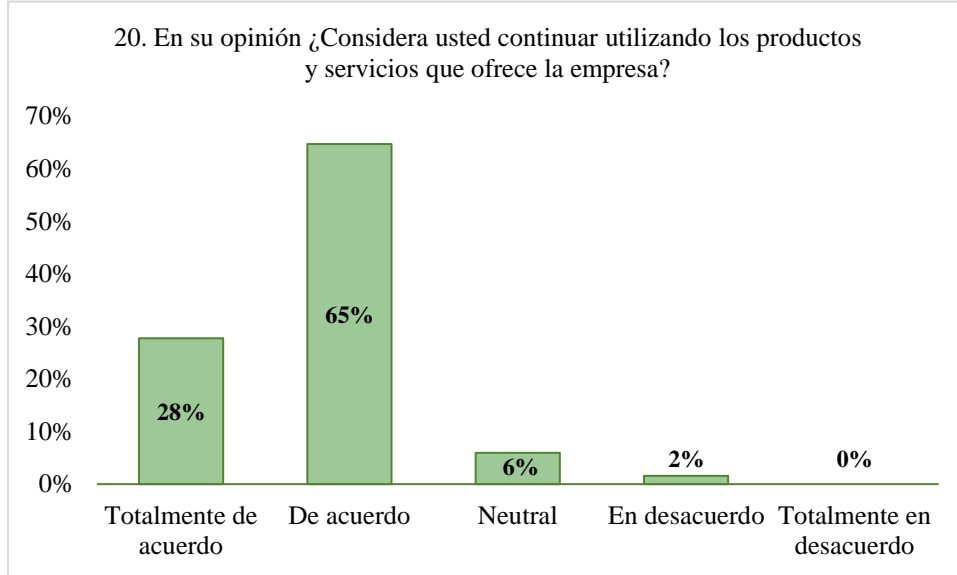


Figura 35. Utilización de los productos y servicios

De acuerdo con el gráfico, el 93% de los clientes encuestados indican una fuerte satisfacción y lealtad para continuar utilizando sus productos y servicios de Auto Llantas Marlon. La pregunta anterior y esta son dos métricas que están relacionadas, ya que los clientes no solo están satisfechos con la calidad de los productos y servicios, sino que también están dispuestos a recomendarlos a otros.

Los resultados reflejan que la empresa no solo mantiene una satisfacción actual, sino también una confianza en la capacidad de la empresa para satisfacer sus necesidades futuras, lo que subraya la importancia de seguir manteniendo estos altos estándares de calidad y servicio al cliente para garantizar la satisfacción del cliente a largo plazo, lo cual es un indicador clave de éxito y reputación positiva.

4.2.1.2 RESULTADOS CLIENTES INTERNOS

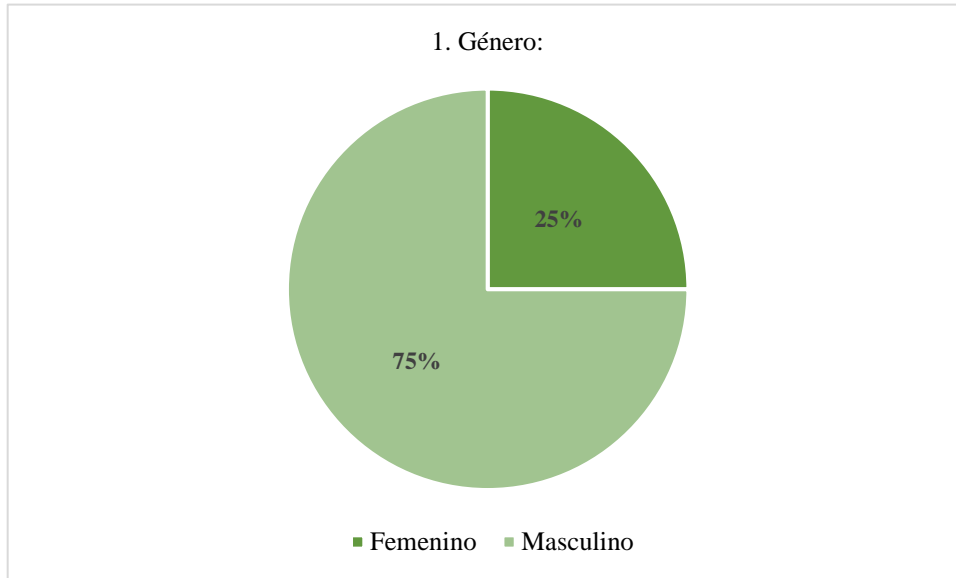


Figura 36. Género de los colaboradores encuestados

De acuerdo con el gráfico, en la empresa Auto llantas Marlon, el 75% de los empleados son hombres; la distribución de género puede sugerir una tendencia en la industria de las auto llantas y su instalación hacia una fuerza laboral predominantemente masculina.

El rubro de las empresas de auto llantas puede implicar actividades que tradicionalmente se consideran físicamente exigentes, como el levantamiento de llantas y herramientas pesadas, el trabajo en entornos de taller con maquinaria especializada y la realización de tareas que requieren resistencia física y habilidades mecánicas, por lo que el género femenino se encarga de las áreas administrativas en este tipo de empresas.

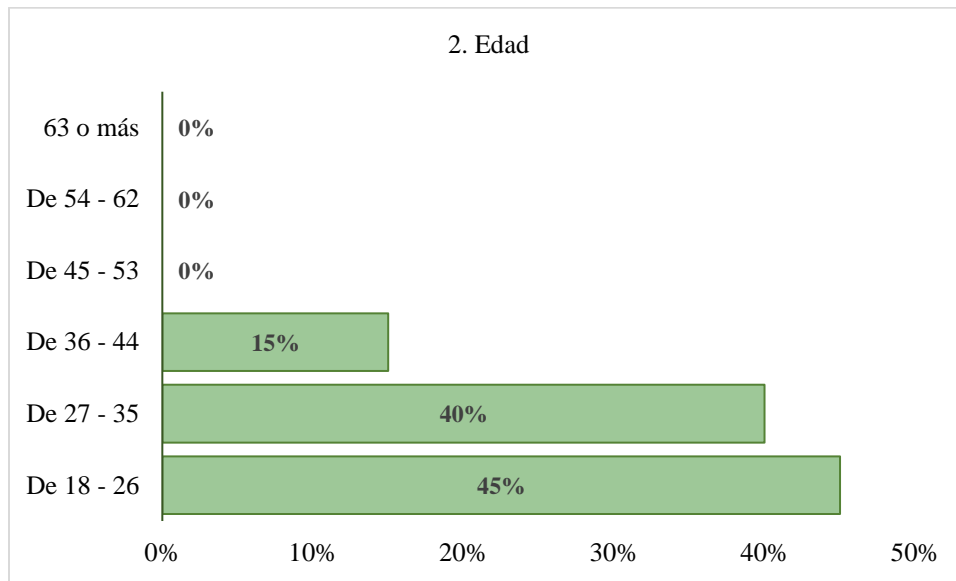


Figura 37. Rango de edad de los colaboradores

La mayoría de los colaboradores encuestados, es decir el 85% se encuentran en un rango de edad entre 18 y 35 años, siendo relativamente jóvenes. Esto genera una ventaja competitiva muy grande a la organización, ya que refleja una tendencia común en industrias técnicas o especializadas donde los empleados jóvenes pueden ser más comunes.

Esta demografía de la empresa Auto Llantas Marlon indica una fuerza laboral dinámica y posiblemente enérgica, que puede estar bien adaptada a las demandas del trabajo en la industria del rubro de las auto llantas, lo que indica que los empleados pueden desarrollar habilidades técnicas y avanzar en sus carreras dentro de la empresa.

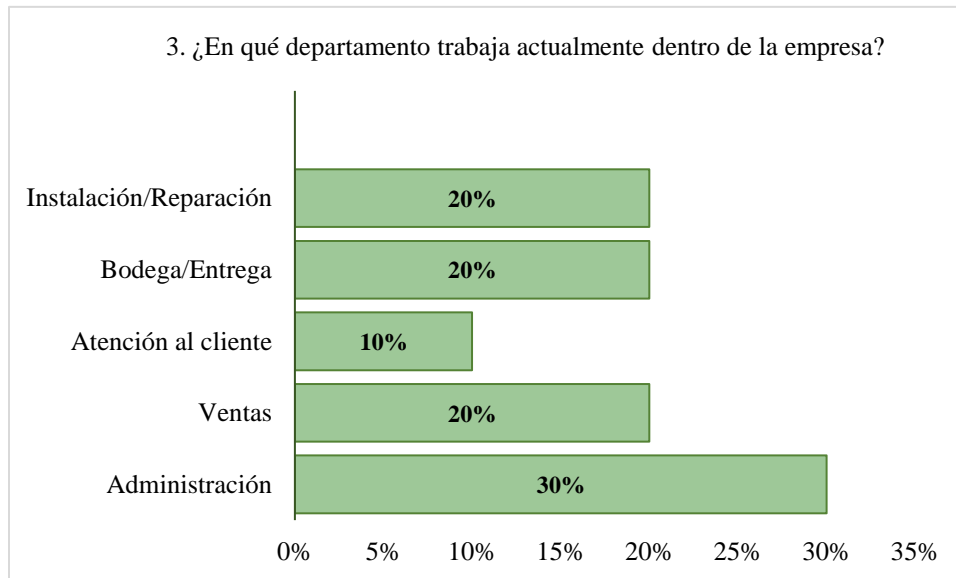


Figura 38. Departamento en los que trabajan dentro de la empresa

La distribución de los empleados en los departamentos de la empresa se encuentra bastante equilibrada, con una ligera concentración de personal en los departamentos de Administración y Ventas con 50% de los colaboradores. Esta distribución proporciona una visión general de cómo se distribuyen los encuestados en diferentes áreas funcionales dentro de la empresa.

El departamento de atención al cliente cumple una función crucial para la satisfacción del cliente y la reputación general de la empresa. Aunque es una proporción menor en comparación con otros departamentos, esta distribución indica que, aunque Auto Llantas Marlon esté centrada en la producción y venta de productos, también reconoce la importancia de brindar un servicio excepcional al cliente para mantener la lealtad del cliente y la competitividad en el mercado.

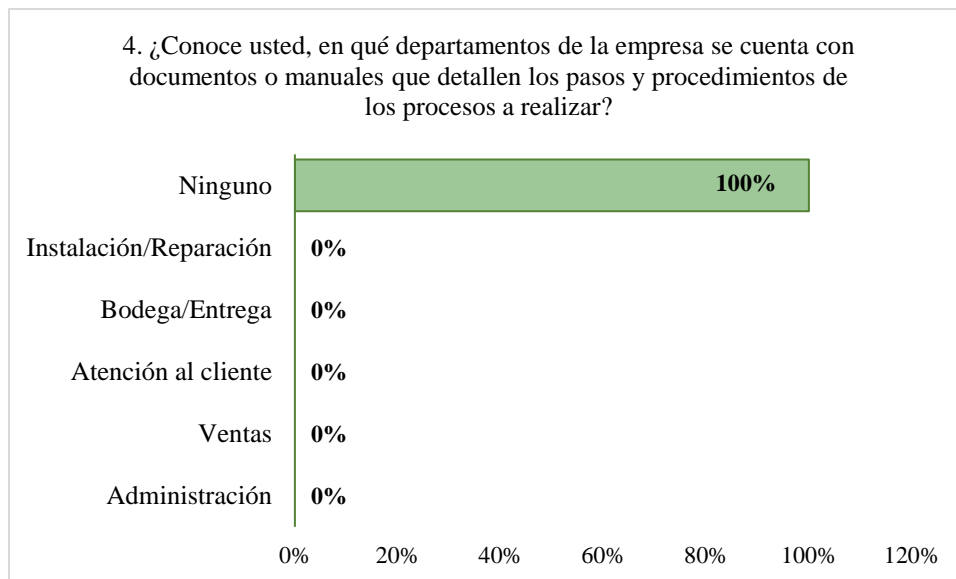


Figura 39. Departamentos que cuentan con manuales de procesos.

La falta de conocimiento sobre la existencia de manuales que detallen los procedimientos de los procesos a realizar en cada departamento de Auto Llantas Marlon es notable en los resultados, es decir que las actividades que realizan a diario los colaboradores fueron comunicadas de forma empírica, lo anterior representa un área crítica de mejora para la empresa. La ausencia de documentos detallados podría afectar la consistencia y la calidad de los procesos dentro de la empresa.

La empresa Auto Llantas debe realizar la documentación adecuada de cada proceso que se lleva a cabo en cada departamento de la empresa y que estos se encuentren disponibles a los colaboradores. La estandarización de los procedimientos a través de manuales puede ayudar a garantizar que todas las actividades se realicen de manera consistente y eficiente, ya que estos recursos sirven como herramientas de referencia y orientación para garantizar que los empleados estén bien informados sobre los procedimientos y las mejores prácticas en su trabajo.

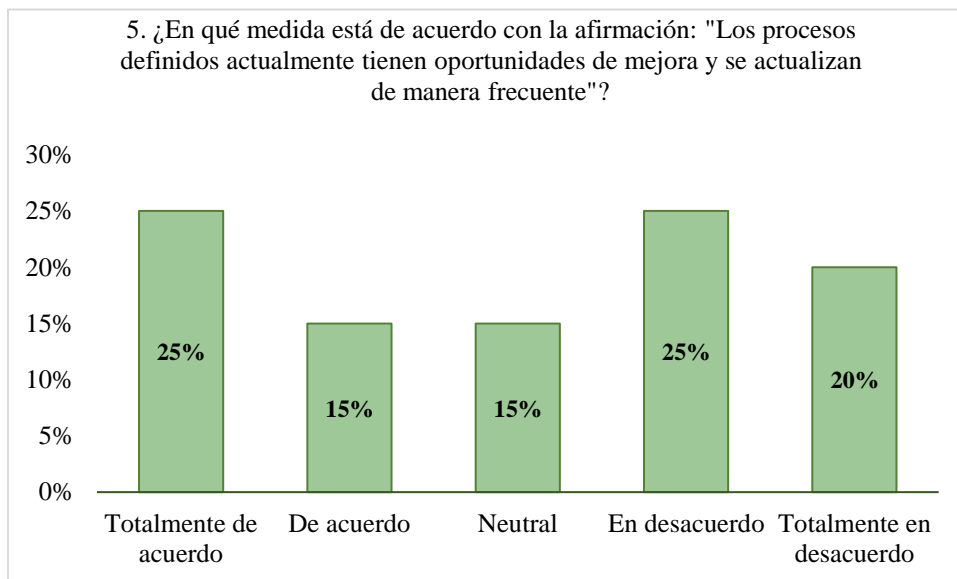


Figura 40. Procesos con oportunidades de mejora y su actualización

El 45% de los colaboradores destaca una percepción negativa sobre las mejoras y actualizaciones de los procesos. La división en las respuestas destaca la importancia de evaluar y comunicar de manera efectiva los procesos dentro de la empresa, esta métrica se relaciona con el gráfico anterior, ya que la comunicación verbal o empírica de las actividades puede resultar en inconsistencias en la ejecución de tareas, ya que la interpretación de los procedimientos puede variar de persona a persona.

Auto Llantas Marlon debe realizar la documentación formal de cada una de las actividades que se desarrollan en los diferentes departamentos y mecanismos para la revisión y actualización periódica de los mismos. Esto ayudaría a cerrar la brecha entre la percepción y la realidad de la gestión de procesos y facilitaría la mejora continua en la eficiencia y calidad de las operaciones de la empresa.

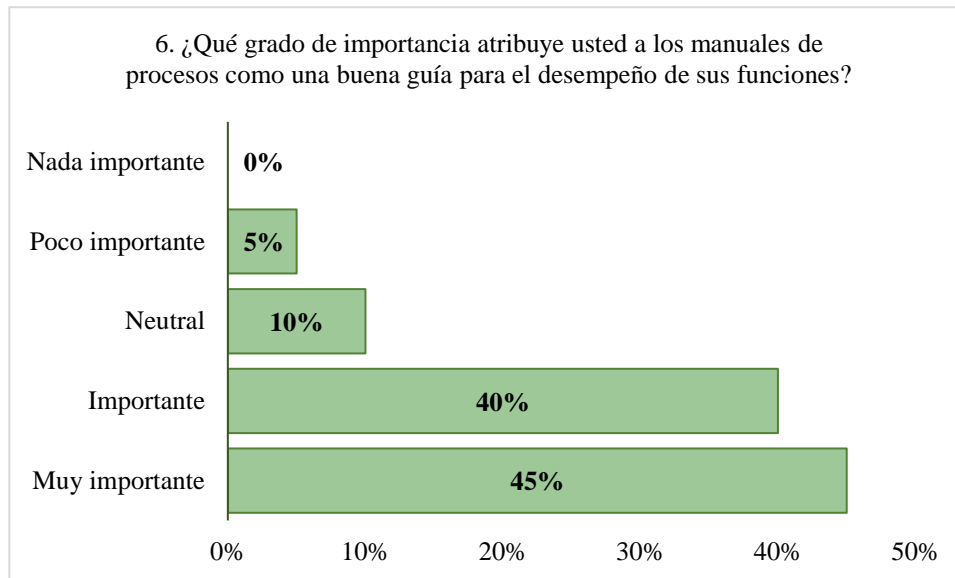


Figura 41. Importancia de los manuales de procesos.

La mayoría de los encuestados, es decir el 85%, considera que los manuales de procesos son muy importantes como guía para el desempeño de sus funciones. Esto indica que hay un reconocimiento generalizado de la utilidad y relevancia de estos documentos en el lugar de trabajo, para facilitar el desempeño de sus funciones.

Esto subraya la importancia, de lo que se indica en los dos gráficos anteriores, por lo que la empresa Auto Llantas Marlon debe desarrollar y mantener actualizados estos documentos para respaldar la eficiencia y la efectividad, debido a que los manuales son percibidos como esenciales para la mejora operativa y el cumplimiento de las asignaciones.

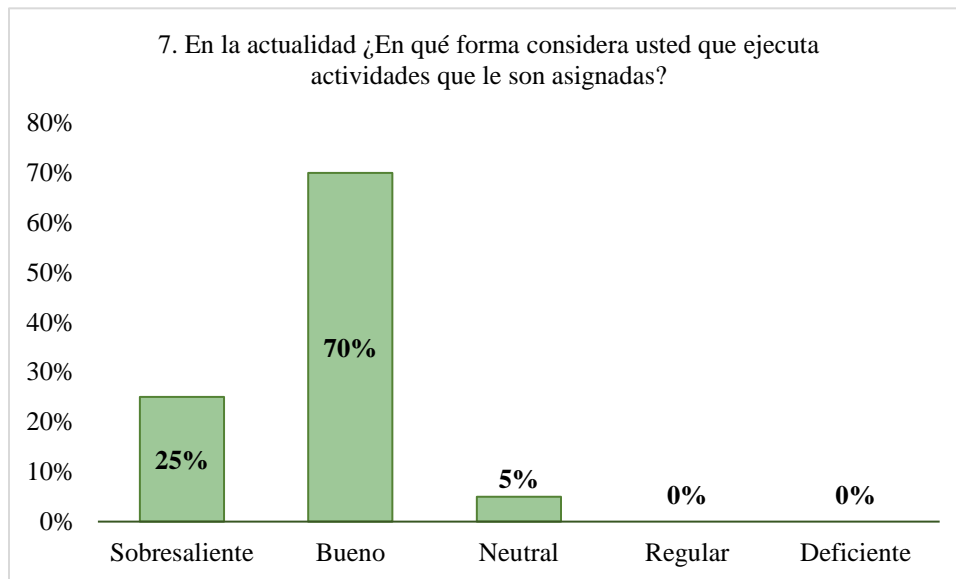


Figura 42. Ejecución de las actividades

De acuerdo con el gráfico, el 95% de los colaboradores encuestados consideran que ejecutan las actividades asignadas de buena manera. Esto sugiere un alto nivel de autoconfianza y satisfacción con su desempeño, los empleados tienen una visión positiva de su contribución al trabajo y se sienten seguros en sus habilidades y capacidades.

La percepción del propio desempeño puede influir en la motivación, la autoestima y el compromiso en el trabajo de los empleados de Auto Llantas Marlon. El hecho de que la mayoría de los encuestados se califique positivamente indica un buen ambiente de trabajo donde los empleados se sienten competentes y valorados, contribuyendo a la productividad de la empresa.

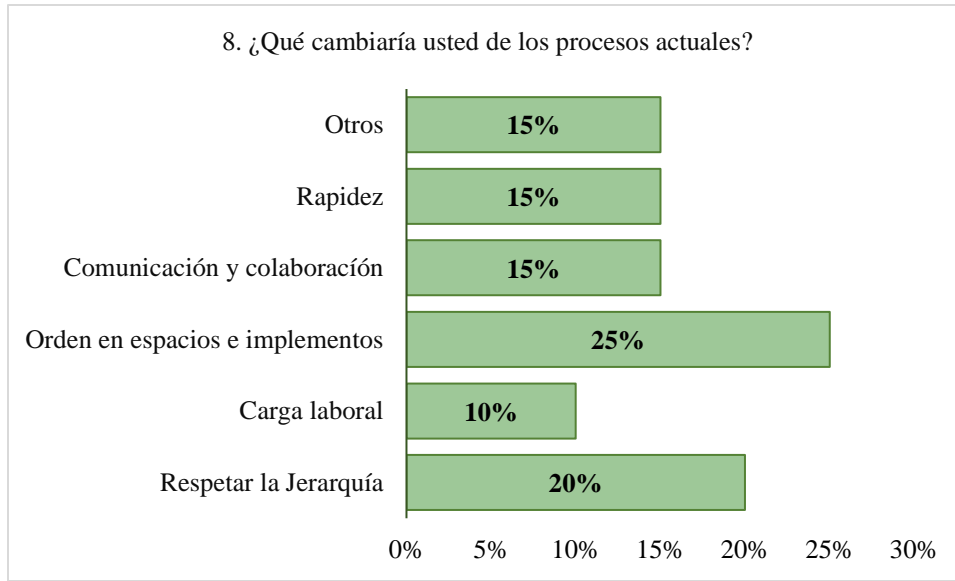


Figura 43. Cambios de los procesos actuales

Los procesos que requieren mejoras de acuerdo con los que indican los encuestados ofrecen una visión valiosa de las áreas de mejora percibidas dentro de la empresa, para mejorar el funcionamiento de sus departamentos, ya que esto resalta la diversidad de preocupaciones que podrían necesitar atención. Resolver estos aspectos no solo beneficia a la empresa internamente, sino que también contribuye a su éxito y sostenibilidad en el mercado.

Estos son aspectos importantes que debe considerar la empresa Auto Llantas Marlon cuando desarrolle la documentación de los procesos. De acuerdo con lo indicado en el gráfico No. 35, la importancia de resolver estos problemas radica en mejorar la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente y así promover un ambiente laboral más eficiente y efectivo.

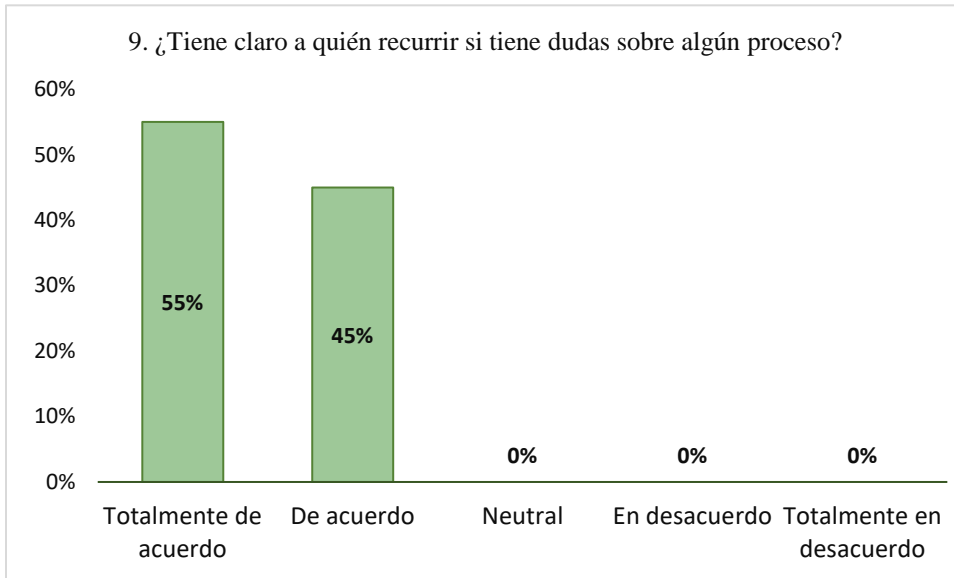


Figura 44. Claridad en caso de dudas de procesos

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados están de acuerdo en que tienen claro a quién deben recurrir si tienen dudas o consultas sobre algún proceso dentro de su departamento, lo que indica una percepción positiva en general sobre la claridad de que existe un canal de comunicación claro y accesible dentro de la empresa que permite a los empleados obtener respuestas y orientación cuando lo necesiten.

Este resultado indica que los empleados se sienten informados y apoyados, lo cual es fundamental para mantener la armonía en los procesos operativos, además, la ausencia de opiniones negativa, este apartado refleja un ambiente de trabajo donde la comunicación con los líderes o jefes inmediatos está claramente definida y el acceso a la información es muy efectivo.

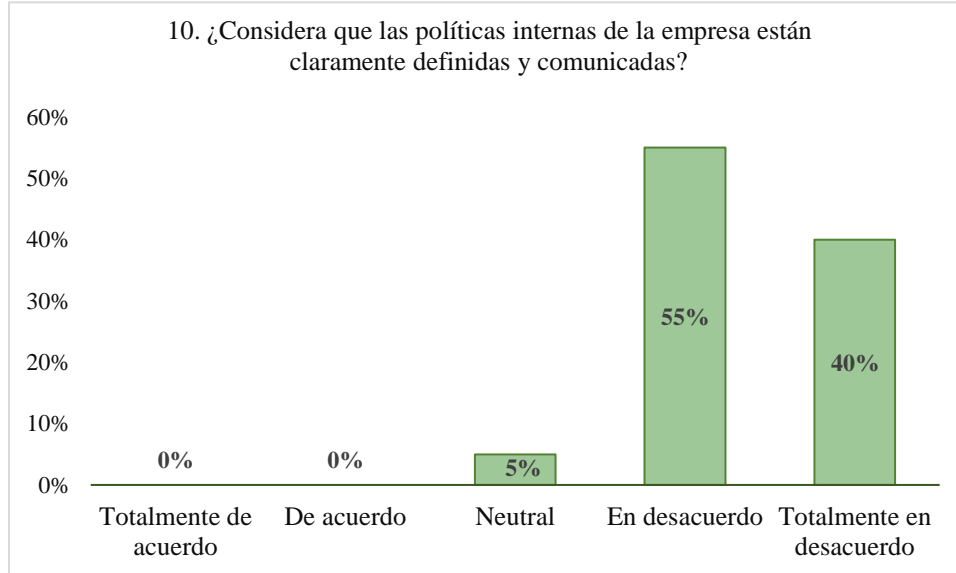


Figura 45. Políticas claramente definidas y comunicadas.

La mayoría de los encuestados percibe negativamente la claridad y comunicación de las políticas internas de la empresa, el 95% indica que hay deficiencias en la definición y comunicación de estas, lo que puede generar confusión y falta de dirección entre los empleados.

La falta de claridad en las políticas internas puede tener un impacto negativo en la cultura organizacional, ya que los empleados pueden sentirse desorientados o desmotivados al no tener una comprensión clara de las expectativas y los procedimientos en el lugar de trabajo, por lo que la empresa Auto Llantas Marlon debe revisar y realizar la creación de manuales de políticas internas, además de que estas sean comunicadas y estén accesibles a los colaboradores, ya que esto no solo aumentará la comprensión y el cumplimiento por parte de los empleados, sino que también podría mejorar la moral y la congruencia organizacional.

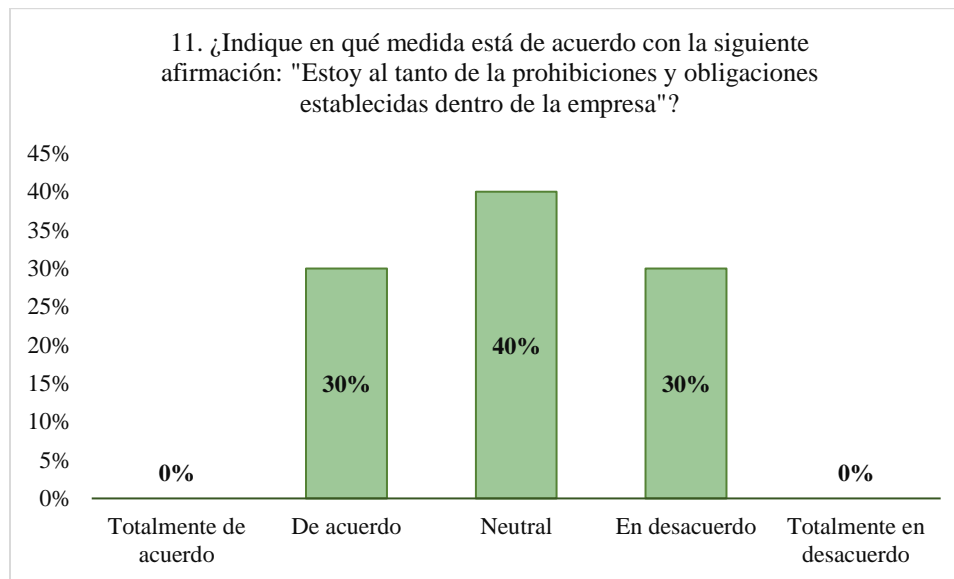


Figura 46. Prohibiciones y obligaciones

La cantidad significativa de encuestados que se encuentran en la categoría indiferente indica que puede haber incertidumbre o falta de conocimiento sobre las prohibiciones y obligaciones establecidas dentro de la empresa, es decir que alrededor de un 70% de los colaboradores no se sienten suficientemente informados sobre las reglas a seguir en la empresa.

El resultado de este apartado pone en manifiesto la necesidad de una mejora integral de la comunicación y la formalización respecto a las políticas internas de la empresa indicadas en el gráfico anterior, por lo que la empresa debe asegurarse de que todos los empleados tengan un conocimiento claro sobre las políticas y garantizar que todos los empleados estén al tanto de las expectativas y responsabilidades en el lugar de trabajo.

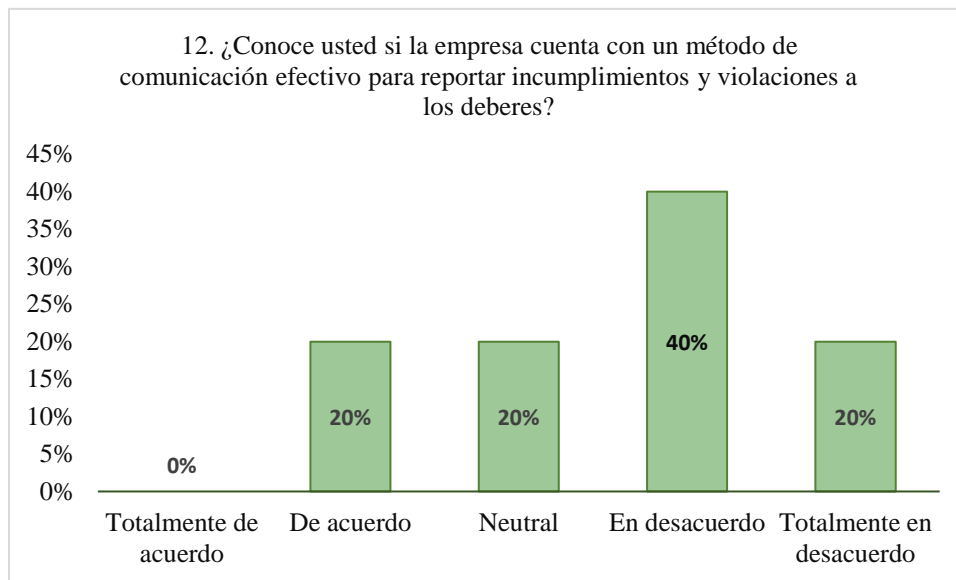


Figura 47. Métodos de comunicación efectivos

El 60% de los colaboradores encuestados no conocen un método efectivo para reportar incumplimientos y violaciones a los deberes, lo que indica que no existe un conocimiento entre los empleados sobre los métodos de comunicación de incumplimientos actuales. Esto puede generar preocupaciones sobre la transparencia y la capacidad de la empresa para abordar problemas de cumplimiento.

La empresa Auto Llantas Marlon debe establecer un canal de denuncias anónimas donde los empleados puedan reportar incumplimientos de manera confidencial y sin temor a represalias, esto puede incluir un buzón de correo electrónico seguro o un formulario en línea. Es importante que estos protocolos sean comunicados de manera efectiva a todos los empleados para garantizar su comprensión y cumplimiento, lo que contribuirá a fortalecer la integridad, la ética y el cumplimiento en el lugar de trabajo.

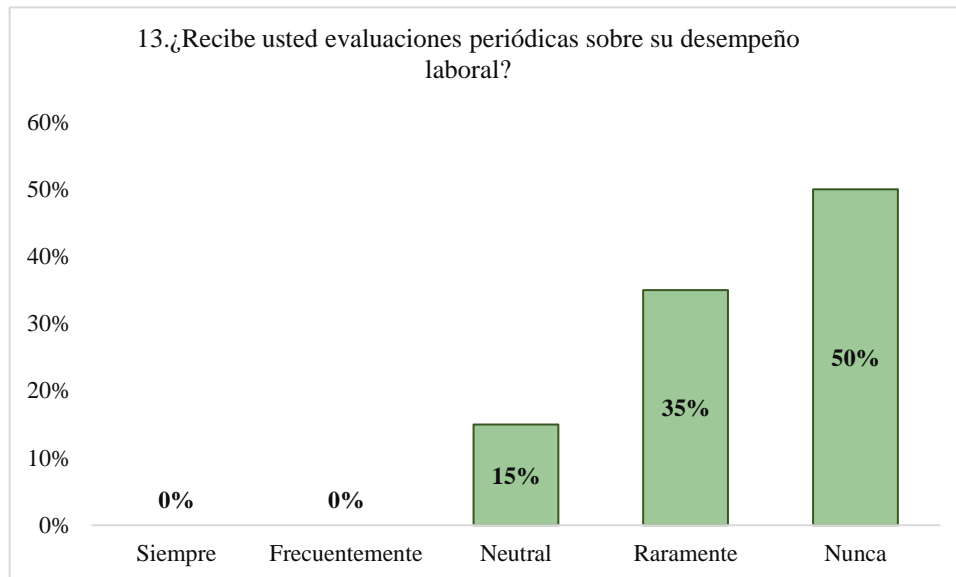


Figura 48. Evaluaciones de desempeño

Una alta proporción de encuestados indicó recibir evaluaciones raramente o nunca, lo que sugiere que hay una falta de prácticas sistemáticas para proporcionar retroalimentación sobre el desempeño laboral en Auto Llantas Marlon. Esto puede afectar la capacidad de los empleados para identificar áreas de mejora y desarrollar sus habilidades profesionales.

La empresa debe implementar y ajustar un método de valuación como los KPI's, como base para reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados, este indicador es clave para medir el rendimiento, por lo que se deben establecer objetivos medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos para cada función y nivel dentro de la empresa. Estos podrían incluir métricas como la productividad, la calidad del trabajo, la puntualidad, la satisfacción del cliente y entre otros, los tiempos de respuesta en cotizaciones y entregas a domicilio. Esto contribuye al desarrollo profesional de los empleados, mejora el rendimiento y promueve una cultura de alto crecimiento continuo.

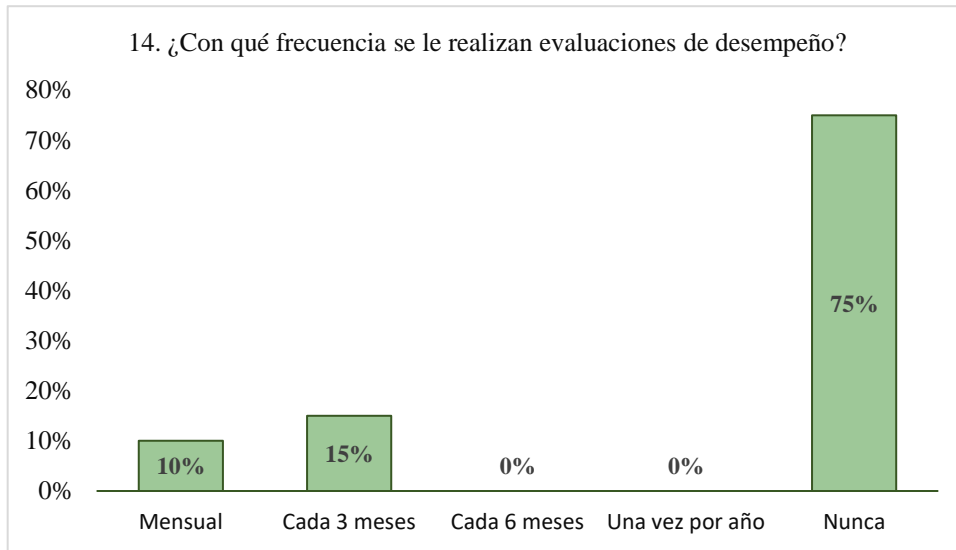


Figura 49. Frecuencia de las evaluaciones de desempeño

El 75% de los encuestados indican que nunca se les realizan evaluaciones de desempeño. Las evaluaciones son esenciales para proporcionar retroalimentaciones constructivas, identificar áreas de mejora y evaluar el rendimiento de los empleados. Estos resultados confirman lo que indica la pregunta anterior, la ausencia de un programa estructurado de evaluación dentro de la empresa.

La empresa tiene la necesidad de implementar el programa de evaluaciones de desempeño con una frecuencia adecuada que permita proporcionar retroalimentación efectiva y apoyar el desarrollo profesional de los empleadores y fomentar un ambiente de trabajo productivo y comprometido, que se pueda convertir en mayores utilidades para la organización.

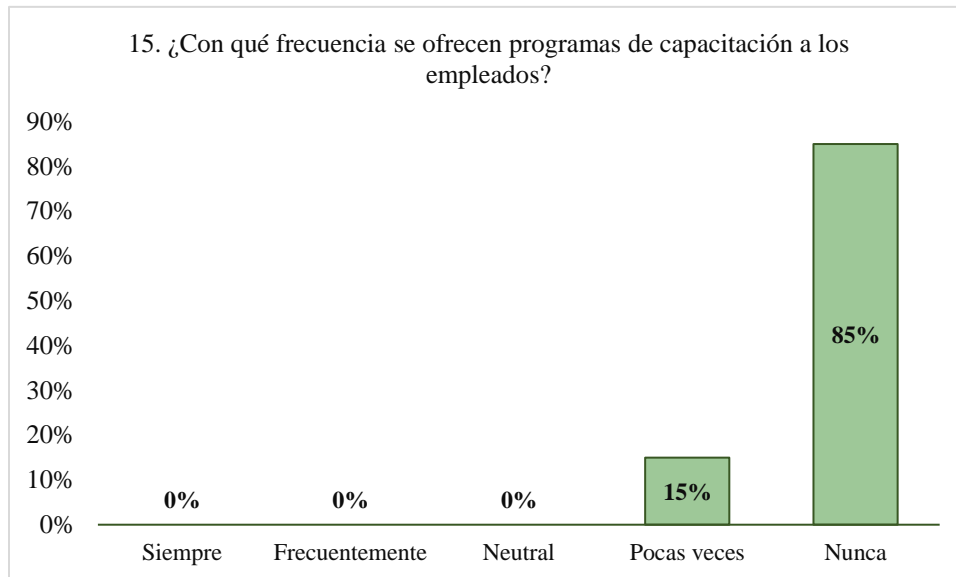


Figura 50. Programas de capacitación

La mayoría de los encuestados, es decir el 85% percibe que hay una falta de oportunidades de capacitación en Auto Llantas Marlon. Esto puede indicar una carencia en la inversión del desarrollo profesional de los empleados por parte de la empresa. Las capacitaciones no solo benefician a los empleados al mejorar sus habilidades y conocimientos, sino que también pueden tener un impacto positivo en el rendimiento general y la competitividad de la empresa.

La falta de programas de capacitación puede limitar las oportunidades de aprendizaje y crecimiento de los empleados, por lo que la empresa debe desarrollar un plan de capacitación, basado en las necesidades identificadas, que incluya los temas a cubrir, frecuencia, asignación de tiempo para los empleados que participen y los recursos financieros que destinará la empresa para este programa, esto ayudará a fomentar una cultura que valore y promueva el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.

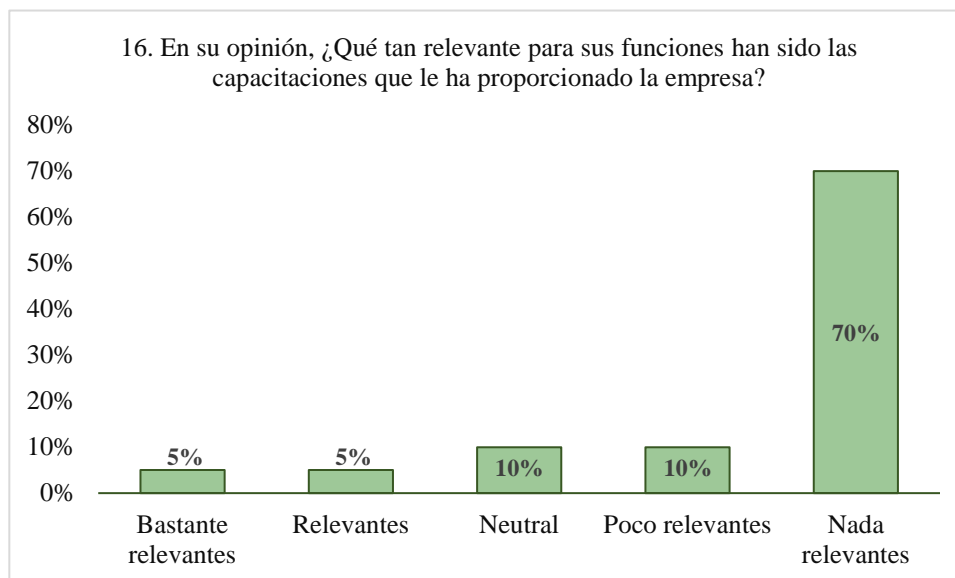


Figura 51. Relevancia de las capacitaciones

Los resultados que indica este gráfico complementan la pregunta anterior, ya que el 70% de los encuestados considera que las capacitaciones que le ha brindado la empresa no son relevantes para sus funciones, lo que refleja no solo la falta de oferta de capacitaciones, sino también la baja calidad o relevancia de las pocas capacitaciones que se ofrecen.

Es necesario que la empresa al realizar el análisis del plan de capacitaciones tome en cuenta que las mismas deben aportar valor a los procesos y las funciones que se realizan diariamente y que le permita a la empresa la reducción de errores y aumento de la calidad; además, esto podría incrementar la satisfacción de los empleados y una mejora en la productividad de estos.

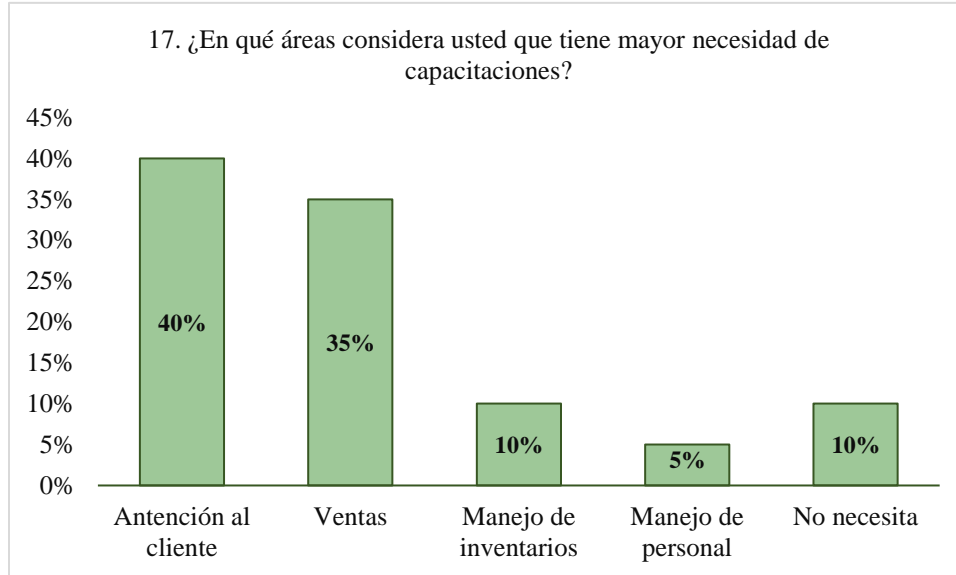


Figura 52. Áreas en las que se requiere capacitación

La mayoría de los empleados consideran que la capacitación es más necesaria en las áreas de Atención al Cliente y Ventas. Esto sugiere que hay una percepción de falta de habilidades o conocimientos en estas áreas críticas que afectan directamente la interacción con los clientes y la generación de ingresos para la empresa. Aunque en menor medida, también se identificaron necesidades de capacitación en manejo de inventarios y manejo de personal. Estas áreas son importantes para la eficiencia operativa y la gestión efectiva del equipo.

La empresa Auto Llantas Marlon debe asegurarse que dentro del plan de capacitaciones se incluyan, cursos y talleres sobre servicio al cliente, talleres de técnicas de ventas, mentoría y coaching, gestión de inventarios y cursos de liderazgo y gestión. Implementar estas estrategias puede ayudar a la empresa a abordar las áreas de mayor necesidad de capacitación identificadas por los empleados, mejorando sus habilidades y contribuyendo a un mejor desempeño general de la empresa.

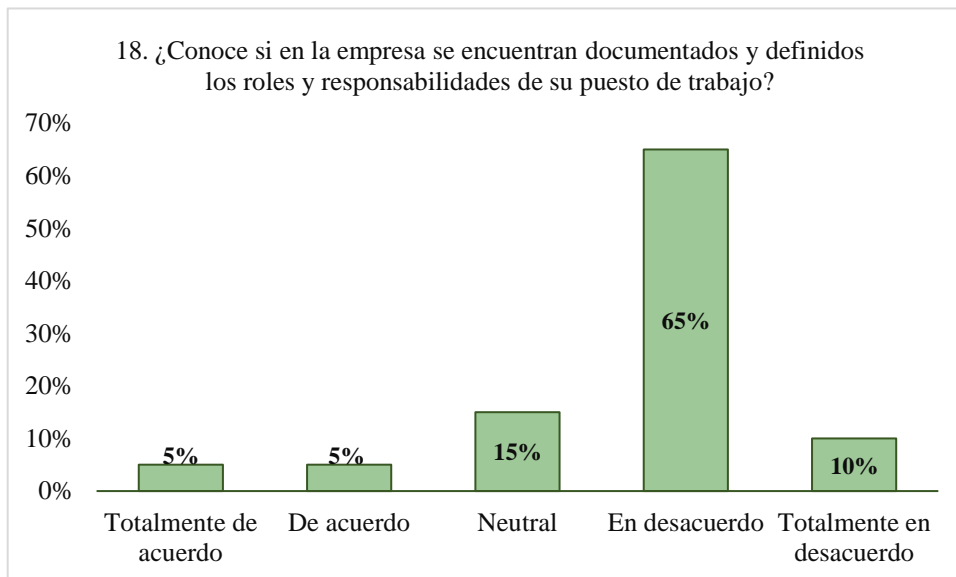


Figura 53. Roles y responsabilidades

La ausencia de roles y responsabilidades claramente definidos hace que las evaluaciones de desempeño sean menos efectivas. Sin descripciones de trabajo detalladas, es difícil establecer criterios claros y objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Esto puede resultar en evaluaciones subjetivas y poco útiles, lo que refleja una oportunidad de mejora para la empresa, ya que el 75% de los colaboradores encuestados indican que no hay documentos que indiquen sus roles y funciones.

Al tener roles y responsabilidades bien documentados y definidos, los empleados pueden trabajar con mayor confianza y dirección, por lo que la empresa debe crear y documentar descripciones de trabajo detalladas para cada puesto en la empresa. Estas descripciones deben incluir responsabilidades clave, competencias requeridas y expectativas de desempeño. La empresa podrá utilizar las descripciones de trabajo como base para las evaluaciones de desempeño.

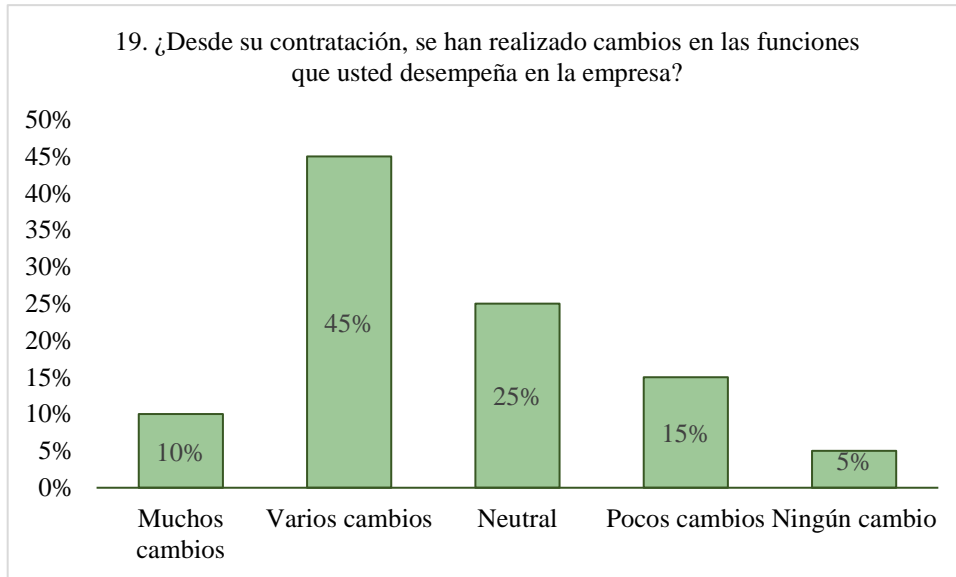


Figura 54. Cambios en las funciones

Un 55% de los empleados ha experimentado cambios significativos en sus funciones desde su contratación. Esto sugiere un entorno de trabajo dinámico en el que las responsabilidades de los empleados pueden cambiar con cierta frecuencia. Esto puede ser positivo en términos de desarrollo profesional, pero también puede generar incertidumbre si no está bien gestionado.

Cuando la empresa haya realizado la descripción para cada puesto, deberá actualizar regularmente las descripciones de trabajo para reflejar los cambios en las funciones y responsabilidades, función que debe desempeñar el área de Recursos Humanos, así como comunicar oportunamente los cambios, esto ayudará a los empleados a tener una comprensión clara de sus roles en cualquier momento.

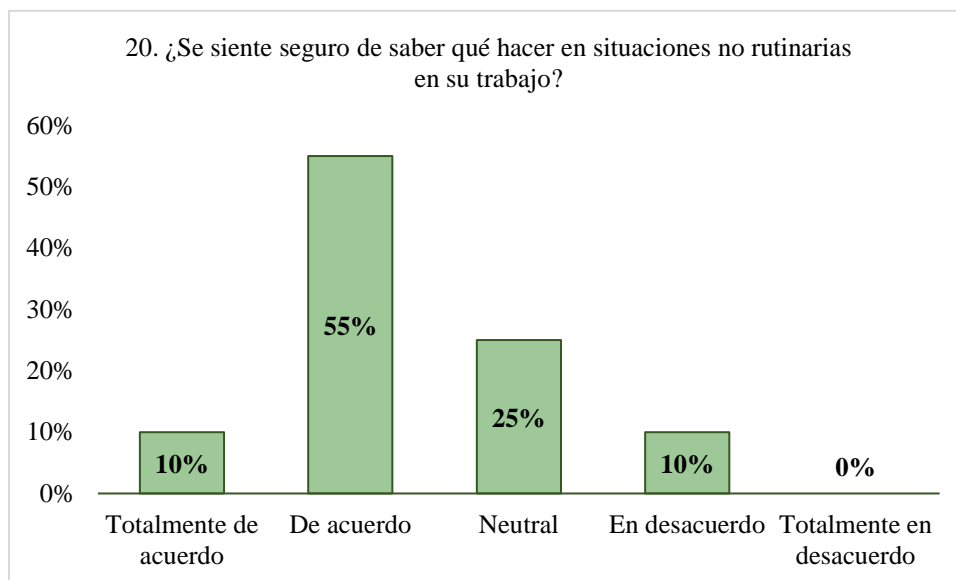


Figura 55. Situaciones no rutinarias

El 65% de los empleados encuestados sienten la seguridad de saber qué hacer en situaciones no rutinarias en su trabajo; esto es positivo, ya que empodera a cada uno de ellos en su área. Esta confianza mayoritaria es un indicador positivo que sugiere que una parte del personal está bien preparada y capacitada para enfrentar desafíos imprevistos en su trabajo.

Mantener esta confianza en la capacidad para manejar situaciones no rutinarias asegura que Auto Llantas Marlon siga siendo una organización resiliente y adaptativa, capaz de enfrentar desafíos imprevistos de manera efectiva y motivando a otros a seguir su ejemplo.

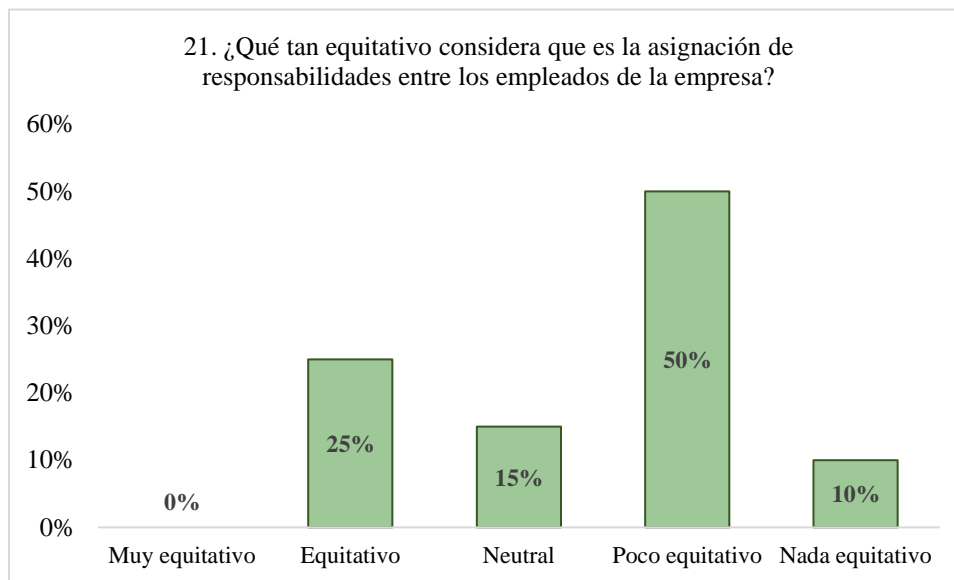


Figura 56. Asignación de responsabilidades.

La percepción de equidad en la asignación de responsabilidades entre los empleados de la empresa es predominantemente negativa. Un 60% de los encuestados consideran que la asignación no es equitativa; esto destaca falta de confianza en la justa distribución del proceso de asignación de responsabilidades.

Debido a que la empresa no cuenta con una descripción detallada de los roles y responsabilidades de cada puesto, es por ello por lo que esta métrica se complementa con el gráfico No.49, por lo que la empresa debe aumentar sus esfuerzos en la implementación de criterios claros y objetivos para la asignación de responsabilidades. De la mano con una comunicación abierta y continua, podrá aumentar la percepción de equidad y mejorar la moral y la motivación de los empleados, ya que cuando los empleados sienten que las responsabilidades se distribuyen de manera justa, es más probable que estén comprometidos y satisfechos con su trabajo.

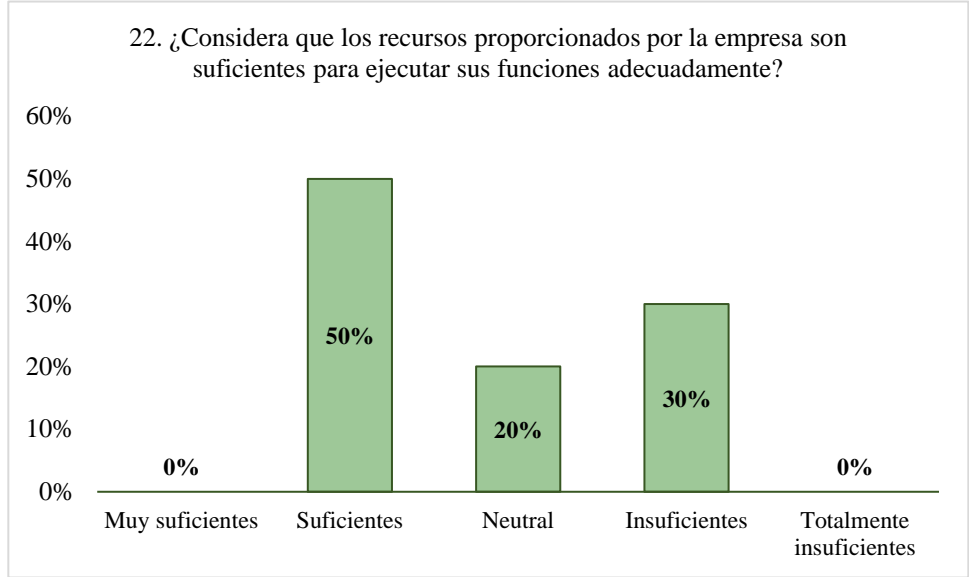


Figura 57. Recursos proporcionados por la empresa

La mitad parte de los empleados, es decir el 50% consideran que los recursos proporcionados por la empresa son suficientes para ejecutar sus funciones adecuadamente, mientras que un 30% considera que los recursos son insuficientes. Estos resultados indican que la mitad de los empleados se sienten satisfechos con los recursos disponibles.

Cuando los empleados disponen de las herramientas y recursos necesarios, pueden desempeñar sus funciones de manera más efectiva, lo que contribuye a una mayor productividad y calidad del trabajo. Además, la percepción positiva sobre la suficiencia de los recursos fortalece la moral y el compromiso de los empleados, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo de Auto Llantas Marlon.

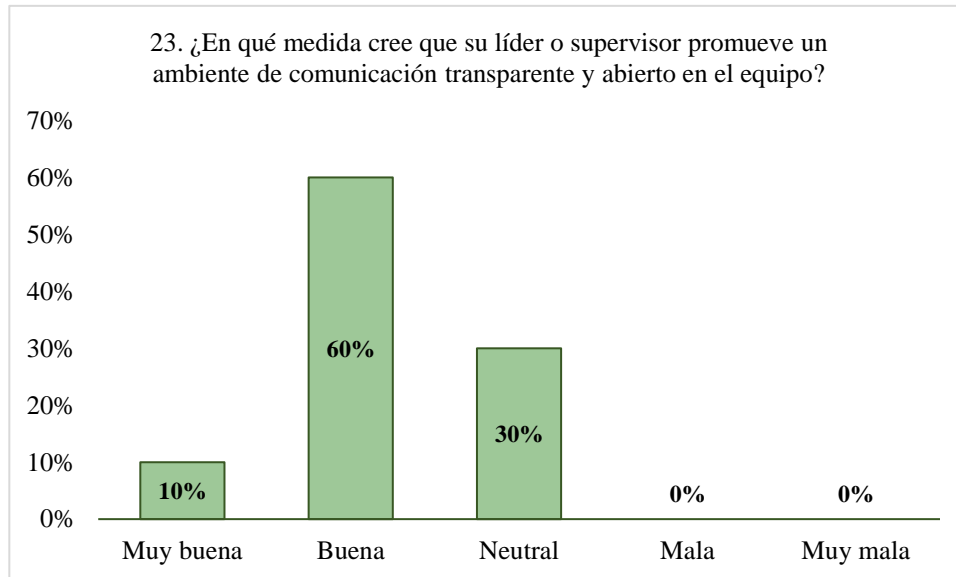


Figura 58. Ambiente de comunicación

La mayoría de los empleados perciben positivamente la promoción de un ambiente de comunicación transparente y abierto por parte de sus líderes o supervisores. Un 70% de los encuestados consideran que la comunicación es buena. Estos resultados son alentadores, ya que indican que los empleados sienten que existe una comunicación eficaz hacia su jefe inmediato dentro de su equipo.

Un ambiente de comunicación transparente y abierto es fundamental para la colaboración efectiva, la confianza y la moral de los empleados. Cuando los empleados sienten que pueden comunicarse abiertamente y que sus opiniones son valoradas, se incrementa su compromiso y satisfacción laboral. Para Auto Llantas Marlon, mantener y mejorar la comunicación interna no solo fortalece las relaciones dentro del equipo, sino que también contribuye a una mayor eficiencia.

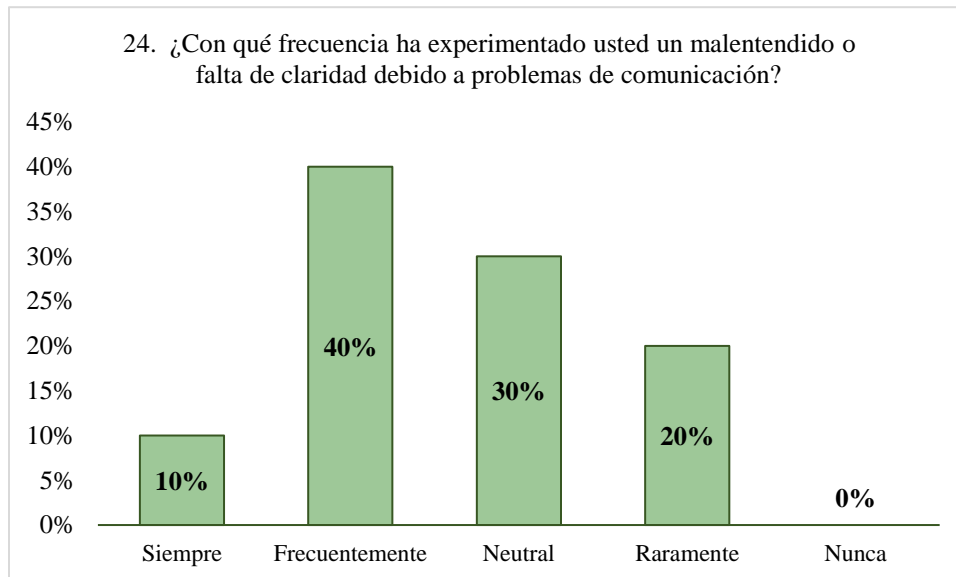


Figura 59. Frecuencia de malentendidos

En el gráfico anterior determina que un 50% de los empleados ha experimentado malentendidos o falta de claridad en la comunicación de forma frecuente; esto sugiere que los problemas de comunicación para este tipo de problemas son un desafío significativo en la empresa.

La empresa debe evitar jergas y asegurar que la información sea comprensible para todos los empleados. La empresa debe reuniones de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones y discutir sus problemas de comunicación; así mismo, dentro del plan de capacitaciones que debe implementar, la empresa debe incluir cursos de inteligencia emocional. Implementar estas estrategias asegurará que todos los empleados estén bien informados y puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva.

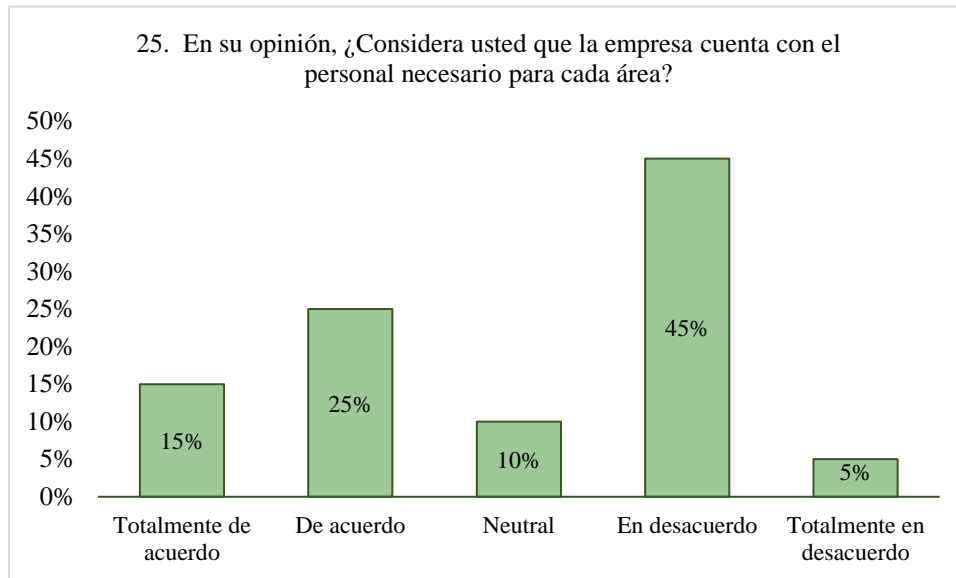


Figura 60. Personal necesario

El 50% de los empleados están en desacuerdo con que la empresa cuenta con el personal necesario para cada área; sin embargo, un 40% están de acuerdo. Esta percepción indica una preocupación significativa sobre la dotación de personal, sugiriendo que muchas áreas podrían tener necesidad y otras pueden estar sobrepobladas.

Resolver la percepción de insuficiencia de personal es crucial para mantener la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados. La falta de personal adecuado puede llevar a una sobrecarga de trabajo, estrés y una disminución de la calidad del trabajo, por lo que la empresa debe contar con un proceso de contratación eficiente que realice el análisis de las descripciones y roles de capa puesto y así identificar las fallas en la distribución de empleados. Que cada área cuente con el personal necesario es fundamental para el éxito y el crecimiento de la empresa.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Se llevó a cabo una entrevista con los gerentes propietarios de la empresa Auto Llantas Marlon, con el objetivo de recopilar información para identificar y evaluar los procesos organizacionales, la gestión del departamento de recursos humanos y la cohesión de los equipos. La información recopilada en la entrevista permitió obtener una visión cuantiosa y profunda de los problemas internos, destacando las áreas críticas que requieren mejoras para optimizar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción del cliente. A continuación, se muestran los resultados.

4.2.2.1 ENTREVISTA A GERENTES PROPIETARIOS

Perfil de los gerentes entrevistados

Perfil 1

Mariela Yaqueline Castillo: Bachiller en Administración de Empresas, dedicada a las ventas en su propia empresa desde el año 2010.

Perfil 2

Marlon Josué Orellana: Bachiller en Agronomía. Comerciante individual, emprendedor dedicado a las ventas de productos automotrices desde el año 2006.

4.2.2.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS GERENTES PROPIETARIOS DE AUTO LLANTAS MARLON

Tabla 3. Planes de crecimiento y expansión y estrategias de competitividad en el mercado

1. Crecimiento		2. Estrategias clave
Corto Plazo	Largo Plazo	
Mejorar la capitalización para incrementar inventarios y ventas.	Comprar locales propios para las sucursales.	Importar todo el producto para obtener costos más bajos y tener una ventaja competitiva.
Mejorar la estructura de la empresa.	Modernizar y estandarizar las sucursales.	Adoptar la estrategia de ganar poco y vender en volumen para ofrecer los mejores precios.
Realizar contrataciones de mejor personal.	Contar con personal idóneo para que la empresa funcione sin la necesidad de la supervisión directa de los propietarios.	Ofrecer precios especiales a clientes mayoristas para desalojar inventario rápidamente.
		Mantener la mayor variedad posible de productos.

Este análisis revela que Auto Llantas Marlon está bien posicionada para crecer y expandirse mediante estrategias enfocadas en la eficiencia y competitividad en precios. Abordar las áreas de mejora, como las contracciones y la variedad de productos, son puntos que complementan los hallazgos encontrados en el análisis cuantitativo. La empresa debe priorizar en estas áreas de mejora, ya que un equipo altamente calificado no solo contribuirá a la optimización de los procesos internos, sino que también mejorará la calidad del servicio al cliente, aspecto crucial para mantener la competitividad en el mercado.

Tabla 4. Medición del desempeño, políticas y mejora continua

3 Productividad, calidad y satisfacción del cliente	4 Motivar y retener a los empleados	5 Proceso de retroalimentación y mejora continua
La empresa no tiene actualmente un método establecido para medir el desempeño de los empleados.	Implementación de comisiones por venta de productos (rines, llantas, baterías) tanto al por mayor como al por menor.	Actualmente, no hay un proceso formal de retroalimentación o mejora continua.
El desempeño se considera regular; el entrevistado no está completamente satisfecho con el rendimiento de los empleados.	Personal administrativo también tiene la opción de vender y obtener comisiones.	Recientemente contrataron a un gerente administrativo para aportar ideas nuevas y mejorar el funcionamiento de la empresa.
Se percibe un mejor desempeño en comparación con otras áreas.	Ofrecen préstamos deducibles por planilla y ayudan con la compra de motocicletas o artículos para el hogar para motivar a los empleados.	Están en el proceso de implementar nuevas ideas y mejorar en todos los aspectos con el objetivo de tener un personal calificado que contribuya al crecimiento de la empresa.
Se reconoce que hay mucho por mejorar en estas áreas.		

La ausencia de un proceso formal de retroalimentación y mejora continua representa una oportunidad de mejora para el crecimiento y la optimización interna, por lo que es crucial que se establezcan procesos formales como los KPI's para evaluar la productividad, calidad y satisfacción del cliente. Abordar estos aspectos permitirá a Auto Llantas Marlon fortalecer su estructura organizacional, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción tanto de empleados como de clientes.

Tabla 5. Necesidades de personal, procesos e implementación de tecnologías

6. Cambios en la estructura	7. Documentación de procesos	8. Nuevas tecnologías
La necesidad de contratación de personal se determina en el día a día, basándose en la carga de trabajo de los empleados y el crecimiento de la operación.	La estandarización de procesos se considera muy valiosa para mejorar la operatividad de la empresa.	La empresa ha mejorado su sistema de facturación recientemente y está interesada en seguir innovando en maquinaria, equipo e infraestructura.
Contratan personal temporal cuando ingresan varios contenedores a la vez. La constante contratación es necesaria debido a la alta rotación de personal, ya sea porque se van a los Estados Unidos o encuentran otras oportunidades laborales.	A pesar de su importancia, no ha sido una prioridad debido a las múltiples actividades diarias que deben ser atendidas.	Se busca mejorar en el área de importaciones y acarreo del producto para reducir los tiempos de espera de los clientes.

La falta de una estrategia formal y previsión a largo plazo para la contratación puede llevar a reacciones tardías ante la sobrecarga de trabajo, afectando la eficiencia operativa, la alta rotación de personal sugiere la necesidad de políticas más sólidas de retención y desarrollo de talento. Al abordar estos aspectos de manera integrada, Auto Llantas Marlon puede optimizar su gestión de recursos humanos y tecnológicos, mejorando tanto la operatividad interna como la experiencia del cliente. Implementar estrategias claras y procesos estandarizados permitirá a la empresa manejar su crecimiento de manera más eficiente y sostenible.

Aunque no existen políticas formalmente establecidas para retener empleados, el plan de comisiones y los beneficios adicionales como préstamos y apoyo para compras personales son pasos positivos hacia la motivación y retención del personal. Sin embargo, la falta de políticas estructuradas puede conducir a inconsistencias y desmotivación a largo plazo. Por lo que la empresa debe formalizar estas políticas y comunicarles adecuadamente, con esto podría aumentar significativamente la satisfacción y lealtad de los empleados.

Tabla 6. Optimización del recurso humano

9. Descriptores de puesto	10. Proceso de contratación	11. Criterios de selección
<p>La creación de descriptores de puestos es considerada de suma importancia y muy necesaria. La implementación de descriptores de puestos mejoraría considerablemente la operación de la empresa.</p>	<p>Se reconoce que hay oportunidades de mejora en el proceso de contratación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en la experiencia laboral de los postulantes. -Personas jóvenes debido a la necesidad de esfuerzo físico en algunos puestos. -Importancia de las recomendaciones de trabajos anteriores. -Capacidad de expresión y muestra de iniciativa durante la entrevista.
<p>Facilitaría la ubicación de las personas indicadas en cada puesto, resolviendo problemas actuales de personal en puestos equivocados.</p>	<p>Existe una debilidad en el proceso de contratación actual, lo cual requiere un análisis y definición de un proceso eficaz para contratar y retener al personal indicado.</p>	<p>Se busca mejorar en el área de importaciones y acarreo del producto para reducir los tiempos de espera de los clientes.</p>
<p>Algunos cambios ya se han realizado, pero se reconoce que los descriptores ayudarían a identificar mejor a los colaboradores que deben mantenerse.</p>		<p>Estas tareas se realizan de forma empírica y no están documentadas, aunque se reconoce la importancia de hacerlo.</p>

El proceso de contratación actual de Auto Llantas Marlon presenta áreas significativas de mejora. La falta de un proceso bien definido puede resultar en la contratación de personal no apto para las necesidades específicas de la empresa. La selección de nuevos empleados basada en experiencia laboral, edad, recomendaciones y desempeño en entrevistas es un enfoque común, pero realizarlo de manera empírica sin documentación puede conducir a inconsistencias y subjetividades, por lo que la empresa debe implementar descriptores de puestos detallados para todas las áreas. El proceso de contratación debe ser evaluado por personal de Recursos Humanos, que incluya criterios claros de selección y herramientas de evaluación.

Tabla 7. Integración y evaluación del personal

12. Proceso de integración	13. Cultura	14. Necesidades de contratación
Se les explica detalladamente cuáles serán sus tareas a realizar.	Se les deja claro cuáles son sus asignaciones y quiénes son sus jefes directos.	La necesidad se determina mediante supervisiones y análisis de cómo se desarrollan las actividades.
Los nuevos empleados son integrados con colaboradores de experiencia para absorber conocimientos y aplicarlos en su puesto.	Se les da confianza para que puedan desempeñarse de la mejor manera, aclarando dudas y consultas sobre su trabajo.	Se realizan reuniones con supervisores, el gerente y el personal de administración para decidir si se justifica la contratación de una nueva persona.

La empresa determina la necesidad de nuevas contrataciones mediante una evaluación continua del desempeño y la eficiencia operativa. Este enfoque reactivo es útil para identificar y abordar problemas a medida que surgen. Sin embargo, adoptar una estrategia más proactiva, como el análisis de cargas de trabajo y la planificación de recursos a largo plazo, podría ayudar a anticipar necesidades de personal antes de que afecten las operaciones.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

1. La evaluación de los procesos de la empresa reveló que no existen procedimientos internos documentados; en su lugar, los procesos actuales como reclutamiento y selección, cotizaciones, ventas, atención al cliente, administración, reparación e instalación, bodega y entregas a domicilio se han determinado de forma empírica. Se identificaron áreas de mejora significativas en los procesos de, cotizaciones, atención al cliente y entregas a domicilio, especialmente en términos de tiempos de respuesta y variedad de productos ofrecidos, debido a que la documentación de los procedimientos ha sido considerada una prioridad baja por las múltiples actividades diarias. La falta de una segregación clara de funciones y la comunicación de instrucciones verbales están contribuyendo a la ineficiencia y a la pérdida de tiempo en la ejecución de tareas.

2. Se determinó que los procedimientos de contratación y selección de personal carecen de documentación formal. Actualmente, la selección de nuevos empleados se basa en experiencia laboral, edad, y las recomendaciones, un enfoque común que se realiza de forma empírica. No existen descripciones claras de los requisitos, responsabilidades, habilidades y competencias requeridas para cada puesto, lo que dificulta la identificación de candidatos idóneos para cada puesto. Además, la empresa no cuenta con políticas de obligaciones y prohibiciones documentadas ni con canales de reporte de incumplimientos. La falta de alineación en el proceso de contratación puede estar afectando negativamente la integración y el desempeño personal.

3. La evaluación determinó que es esencial para la empresa la creación de una propuesta de mejora a través de un modelo que permita medir y gestionar desempeño de los empleados es esencial para la empresa. Actualmente, Auto Llantas Marlon carece de procesos y políticas documentadas y enfrenta necesidades de capacitación en áreas clave como ventas, atención al cliente, inventario y liderazgo. Además, presenta problemas de eficiencia y organización, especialmente en el proceso de contratación y selección.

3.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda priorizar la documentación de manuales detallados para cada proceso operativo existente, esto ayudará a establecer una base sólida para la mejora continua al permitir la identificación de áreas de ineficiencia. Además, es importante realizar una revisión periódica de estos procesos para asegurar su eficacia y relevancia, a pesar de las múltiples actividades diarias. Así como la creación de una cuenta de WhatsApp empresarial para mejorar los tiempos de respuesta. Este canal puede agilizar la comunicación con los clientes, permitiendo una atención más rápida y eficiente.

2. Dada la necesidad identificada de alinear los procedimientos de contratación y selección de personal se recomienda la elaboración de descriptores de puesto claros y alineados con las funciones, las políticas de obligaciones y prohibiciones y canales de denuncia de incumplimientos, así como la creación de un departamento de Recursos Humanos dedicado, que será responsable de, criterios de selección, programas de capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, gestión de planillas, encuestas de clima laboral, planes de carrera, control de asistencias, programas de inducción. Al tener un enfoque más formalizado y centrado en recursos humanos, se espera mejorar la integración y el desempeño del nuevo personal.

3. Se recomienda implementar la propuesta de un modelo de medición y monitoreo de los procesos. Este modelo debe incluir la creación de procesos documentados, programas de capacitación, establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y descripciones de puestos. Con estas medidas, la empresa logrará la eficiencia operativa y la alineación del personal con los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El objetivo principal de este capítulo es vincular la investigación realizada a las teorías, modelos y su aplicación práctica en la empresa, asegurando que las observaciones identificadas puedan contribuir de manera efectiva a resolver problemas concretos y mejorar las prácticas realizadas.

La propuesta se desarrolló tomando como bases las herramientas de recolección de datos a través de encuestas y entrevistas que permitieron obtener una visión detallada de las necesidades, percepciones y sugerencias de los Gerentes propietarios, colaboradores y clientes de la empresa.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan integral de gestión para la medición, monitoreo, optimización de procesos y mejora en la satisfacción del cliente en Auto Llantas Marlon.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El análisis y diagnóstico de la empresa Auto Llantas Marlon revelaron problemas que impactan negativamente en la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Con base en estos problemas identificados, se plantea una propuesta de mejora destinada a disminuir errores y tiempos, asegurando una mayor consistencia en las operaciones diarias.

Dentro de los principales problemas que arrojaron las herramientas de recolección de datos se encuentra la falta de manuales detallados para el proceso operativo, lo que es esencial para identificar áreas de ineficiencia y mejora continua. Lo anterior impacta en los tiempos de respuesta y la calidad de la atención al cliente, por lo que la empresa debe priorizar la documentación de cada proceso, ya que es necesidad imperativa para mejorar los tiempos de respuesta.

Los hallazgos indican una necesidad clara de alinear los procedimientos de contratación y selección de personal, que mantenga un enfoque centrado y formalizado en la medición del desempeño a través de indicadores clave. Con la elaboración de esta propuesta, Auto Llantas Marlon podrá no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también incrementar la satisfacción del cliente y asegurar que todo el personal esté alineado con los objetivos organizacionales.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en Auto Llantas Marlon mediante la documentación de procesos, la formalización del departamento de Recursos Humanos y la implementación de un modelo de medición y monitoreo de procesos.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar manuales detallados para los procesos operativos claves existentes dentro de la empresa, que incluyan los procedimientos y responsabilidades, así como la implementación de WhatsApp empresarial para mejorar los tiempos de respuesta.

2. Definir un programa de capacitación continua para su correcta implementación que contenga temas que agreguen valor a las funciones que desempeñan los colaboradores.


3. Estructurar un departamento de Recursos Humanos, que se encargue de las funciones alineadas a la gestión de personal, incluyendo la elaboración de descriptores de puestos, documentación de las políticas de obligaciones y prohibiciones, implementación de un canal de denuncias y la elaboración de indicadores de rendimiento (KPIs) para medir la eficiencia y efectividad de los procesos.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS

La documentación de los procesos en la organización es fundamental para asegurar la consistencia, eficiencia y calidad en la operación. Para Auto Llantas Marlon, contar con documentación detallada y estructurada de sus procesos, ofrece numerosos beneficios, entre ellos la estandarización y consciencia, el cumplimiento de las normas internas y además, facilita la capacitación de los nuevos empleados.

La documentación asegura que los colaboradores sigan los mismos estándares y procedimientos, lo que permite la reducción de errores y mejora la productividad. Además, proporciona claridad en los roles y responsabilidades y permite un mejor desempeño en sus actividades. A continuación se presentan las fichas de procesos y los diagramas de flujo correspondientes a los procesos clave definidos para la empresa:

Página 1 de 3	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
21-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Objetivo:

Identificar y seleccionar candidatos competentes alineados con la cultura organizacional y políticas de la empresa.

Alcance:

Abarca todas las actividades relacionadas con la contratación del recurso humano, desde la identificación de necesidades de contratación hasta la creación y puesta en marcha del nuevo puesto vacante y la contratación del personal para las áreas que así lo requieran.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Identificación de necesidades de contratación	Gerente general/ Gerente administrativo / Recursos humanos	Identificar la necesidad de contratación de nuevo personal basado en el crecimiento y expansión de la empresa o reemplazos de personal. Determinar las características y habilidades necesarias para la nueva vacante.
2. Planificación del reclutamiento	Recursos Humanos	Seleccionar canales de reclutamiento y establecer un cronograma para cada etapa del proceso.
3. Publicación de la nueva vacante	Recursos Humanos	Publicar la vacante en diversas plataformas de empleo, redes sociales y en la página web de la empresa. Tomar en consideración los participantes internos.
4. Recepción y filtrado de currículums	Recursos Humanos	Recibir y revisar cuidadosamente los currículums recibidos, seleccionando aquellos que cumplan con los requisitos básicos solicitados para la vacante.
5. Entrevista telefónica inicial	Recursos Humanos	Realizar entrevistas telefónicas con el objetivo de evaluar la disponibilidad de los aplicantes y confirmar la experiencia relevante en puestos similares del candidato.
6. Entrevista personal	Recursos Humanos/Gerente administrativo	Programar entrevistas personales con los candidatos preseleccionados para evaluar su ajuste cultural, aspiraciones salariales, habilidades interpersonales y experiencia.

Página 3 de 3	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
21-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curriculum de los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FO-CV-01
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia de contrato firmado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FO-CT-001

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de la solicitud de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de solicitudes ▪ Verificación de documentación

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre

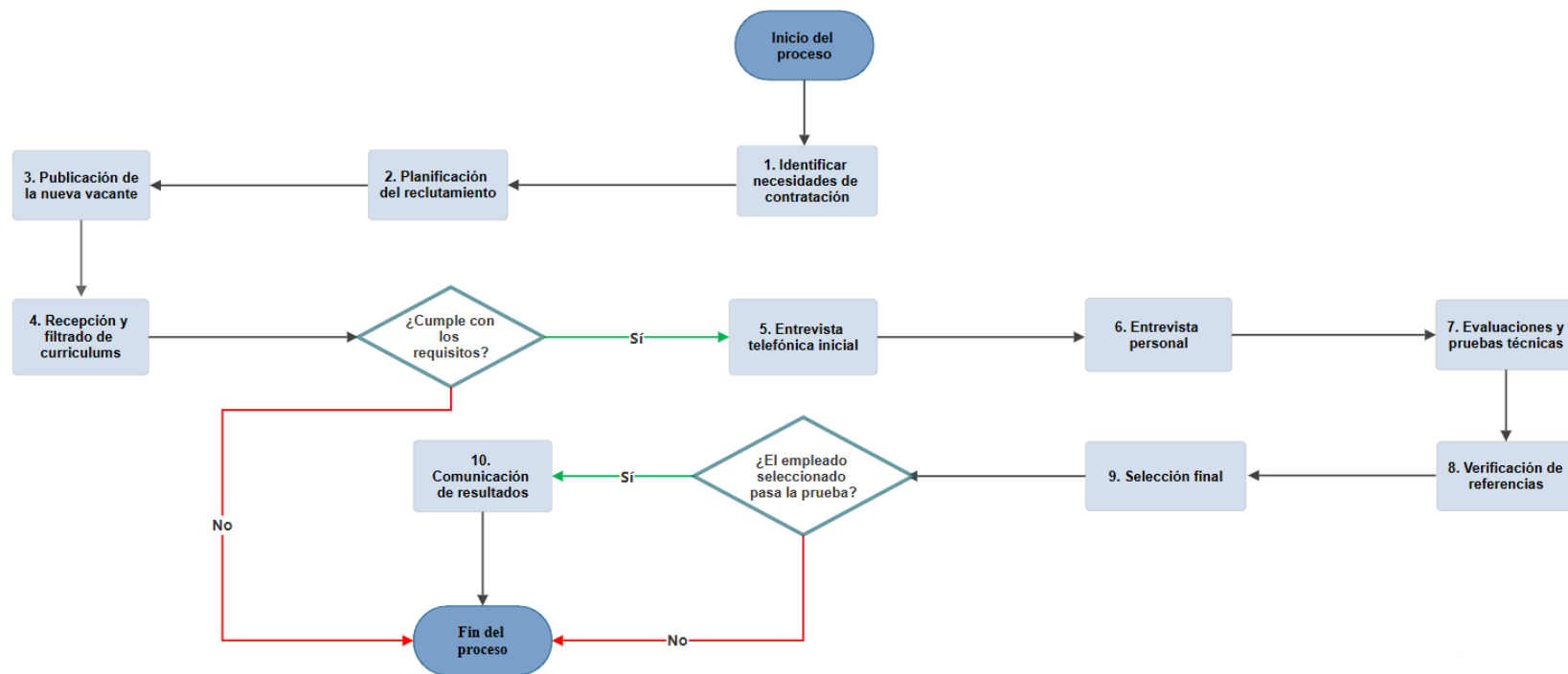


Figura 61. Diagrama de reclutamiento y selección de personal

Página 1 de 4	PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DE INVENTARIO	
20-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Objetivo:

Asegurar el control preciso y eficiente del inventario de almacen, a través del cumplimiento de un proceso sistemático y organizado.

Alcance:

Abarca todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, preparación, despacho y control de calidad de los productos en la empresa, este proceso involucra a todo el personal de bodega, departamento de ventas, departamento de almacén o bodega y el equipo de transporte y acarreo de producto.

Descripción: entrada de inventario

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Recepción de productos	Departamento de bodega	Recepción física de productos provenientes de compras a los proveedores. Verificar las condiciones de los productos, revisión de la documentación del proveedor (factura, guía de remisión, orden de compra). Verificar que las cantidades y descripciones de los productos coincidan con la orden de compra emitida. Utilizando el formato FO-01-002.
2. Registro de Entrada de Productos	Encargado de bodega	Registrar los productos recibidos en el sistema de inventario (Cloudbiz), ingresar los detalles de los productos (descripción, cantidad, proveedor, fecha de recepción) en el sistema y generar un informe de recepciones, este se almacenará para referencias futuras.
3. Almacenamiento de productos	Departamento de bodega	Almacenar los productos en las ubicaciones designadas dentro del almacén, transportar los productos a sus ubicaciones en el almacén, tomando en cuenta el sistema PEPS (primeras en entrar, primeras en salir), actualizar el sistema de inventario con las ubicaciones de los productos.
4. Confirmación de calidad	Encargado de bodega	Realizar inspecciones de cantidad y calidad para asegurar que los productos recibidos cumplen con los solicitados por la empresa y documentar cualquier incidente o discrepancia.

Página 2 de 4	PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DE INVENTARIOS	
20-06-2024		
Revisión:		

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
5. Calidad y cantidad esperada	Encargado de bodega	Si la calidad y cantidad del producto es la solicitada por la empresa, proceder con almacenamiento de la documentación.
6. Calidad o cantidad errónea	Encargado de bodega	Comunicar al proveedor los detalles encontrados para su rápida corrección en un tiempo no mayor a una semana, en caso de negativa se procederá con la cancelación del pedido y devolución del producto.

Descripción: salida de inventario

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Solicitud de productos	Departamento de ventas	Recibir y procesar solicitudes de productos del inventario para cumplir con pedido de clientes, recibir copia de la factura de venta emitida por asesor. Confirmar la solicitud y preparar la orden de salida.
2. Preparación de Productos	Departamento de bodega	Preparar los productos solicitados para su despacho, recolectar los productos de sus ubicaciones en el almacén. Verificar la descripción de los productos contra la factura emitida.
3. Registro de Salida de productos	Encargado de bodega	Registrar la salida de productos en el sistema de inventario e ingresar el detalle de los productos que salen (descripción, cantidad, cliente, fecha de salida). Generar un informe de salida y almacenarlo para referencia futura. Utilizar el formato FO-01-001.
4. Despacho de Productos	Departamento de bodega	Entregar los productos al cliente o al equipo de entrega/ transporte según sea el caso para su despacho. Coordinar la entrega con el cliente y asegurarse de que los productos sean despachados a la dirección correcta y en el tiempo estipulado. Obtener la confirmación de entrega por parte del cliente o transportista.

Página 3 de 4	PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DE INVENTARIOS	
20-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Formatos Utilizados

SALIDA DE INVENTARIO AUTO LLANTAS MARLON																				
FO-01-001																				
Número de Salida:																				
Fecha de Salida:																				
Nombre del Cliente:																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Descripción del producto</th> <th style="width: 25%;">Marca</th> <th style="width: 25%;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Descripción del producto	Marca	Cantidad															
Descripción del producto	Marca	Cantidad																		
Revisado por:																				

ORDEN DE COMPRA AUTO LLANTAS MARLON																	
FO-01-002																	
Número de Orden:																	
Fecha:																	
Solicitante:																	
Departamento:																	
Proveedor:																	
Contacto del Proveedor:																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Producto</th> <th style="width: 25%;">Marca</th> <th style="width: 25%;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Producto	Marca	Cantidad												
Producto	Marca	Cantidad															
Total (sin IVA):		\$0.00															
IVA (15%):		\$0.00															
Total (con IVA):		\$0.00															
Fecha de entrega:																	
Sucursal de entrega:																	
Observaciones:																	
_____	_____																
Firma y sello administrador	Firma y sello proveedor																

Página 4 de 4	PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DE INVENTARIOS	
20-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Copia formato de salida	▪ 1 año	▪ Administrador	▪ FO-01-001
▪ Copia facturas de compra	▪ 2 años	▪ Administrador	▪

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de entrada de productos ▪ Formato de salida de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación de documentos ▪ Registro de entradas y salidas en sistema

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre

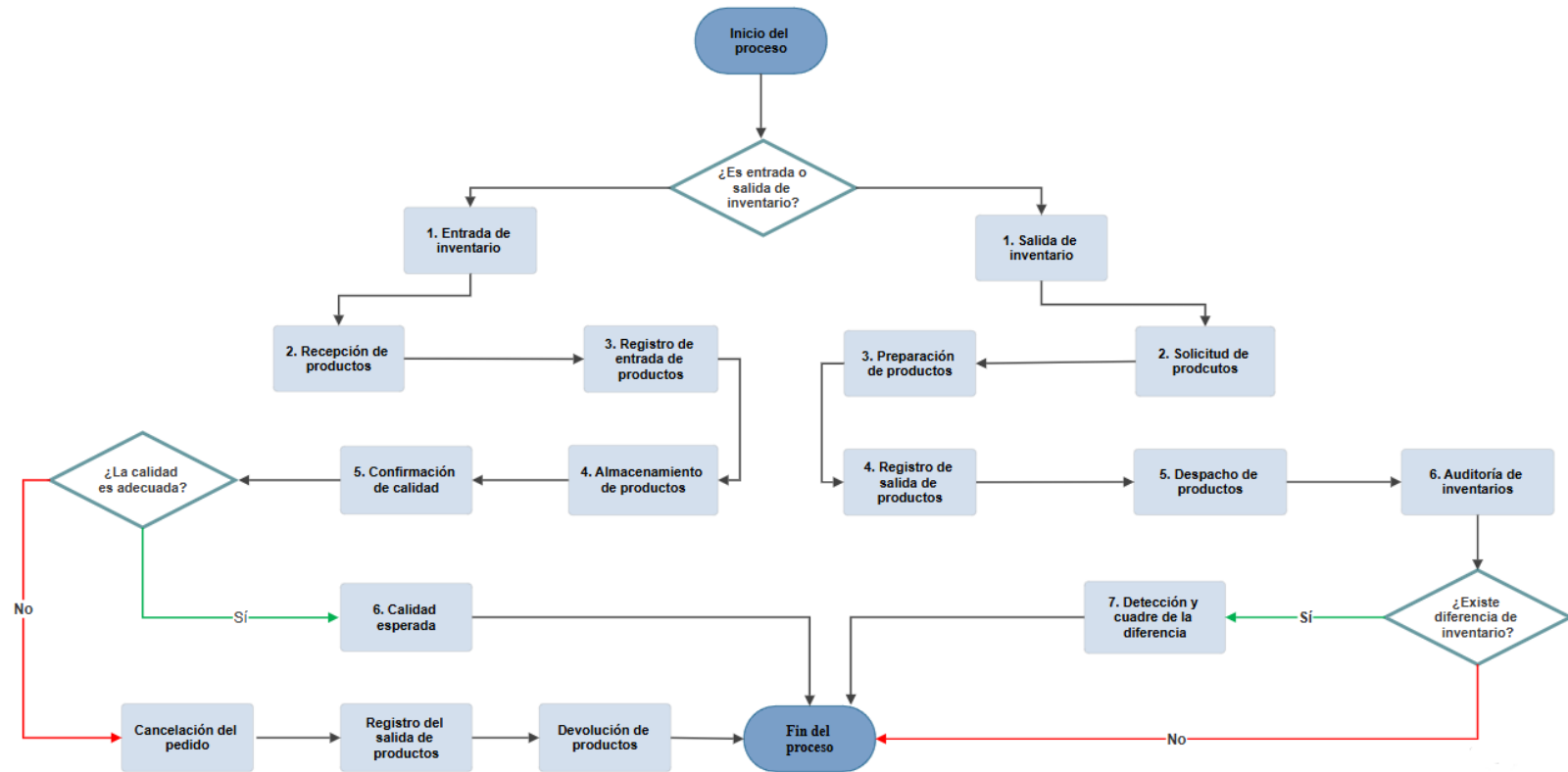



Figura 62. Diagrama de entradas y salidas de inventario

Página 1 de 4	PROCESO DE COMPRAS NACIONALES	
19-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Objetivo:


Asegurar la adquisición de productos nacionales que no se importan, seleccionando proveedores competitivos y confiables, para mantener la eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

Alcance:


Aplica a todas las áreas involucradas en el proceso de compras, incluyendo el departamento de administración, bodega y gerencia administrativa. Desde la adquisición de productos nacionales, la identificación de necesidades, selección de proveedores, gestión de pedidos, recepción y almacenaje de productos.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. identificación de necesidades	Asesores de ventas/ Administrador de sucursal	Identificar productos que no se importan y las numeraciones clave que los clientes exigen de determinadas marcas, a través de: <ul style="list-style-type: none"> 1. Análisis de ventas: registros históricos de ventas, para identificar tendencias y patrones de productos que se venden mejor. 2. Solicitudes de clientes: revisar las quejas y sugerencias de los clientes para detectar necesidades no satisfechas. 3. Niveles de inventario: Monitorear los niveles de inventario para identificar productos agotados con frecuencia que se mueven rápidamente y no pueden ser importados 4. Numeración: recoger y registrar las numeraciones clave y especificaciones de marcas que los clientes exigen y solo pueden ser adquiridas localmente.
2. Solicitud de compra	Asesores de venta/Administrador de sucursal	Elaborar una solicitud de compra detallando los productos necesarios, cantidades y especificaciones. Esta solicitud se envía al departamento de compras para su revisión. Utilizar el formato FO-01-003.
3. Revisión de solicitud	Gerente administrativo	Se revisa la solicitud de compra para asegurar que cumple con los requerimientos estipulados por la empresa.

Página 2 de 4	PROCESO DE COMPRAS NACIONALES	
19-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	


Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
4. Aprobación o rechazo de solicitud	Gerente general/ Gerente administrativo	Se aprueba o se rechaza la solicitud, según se estime conveniente.
5. Selección de proveedores	Gerente administrativo	Identificar y evaluar proveedores nacionales que puedan suministrar los productos requeridos, considerando criterios como marcas solicitadas, precio, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.
6. Solicitud de cotizaciones	Administrador de sucursal	Solicitar cotizaciones a los proveedores seleccionados y comparar las cotizaciones recibidas y seleccionar la oferta que mejor cumpla con los requisitos de la empresa.
7. Negociación de Pedidos	Administrador de sucursal	Negociar términos y condiciones con el proveedor seleccionado
8. Emisión de orden de compra	Administrador de sucursal	Se emite a la empresa seleccionada orden de compra firmada y sellada con los productos solicitados. Utilizar el formanto FO-01-002.
9. Seguimiento de pedido	Administración de sucursal	Monitorear el estado de los pedidos para asegurar el cumplimiento de los tiempos de entrega acordados. Mantener comunicación constante con el proveedor
10. Recepción de productos	Encargado de bodega	Recibir los productos en el almacén y verificar que las cantidades y especificaciones coincidan con la orden de compra.
11. Control de calidad	Encargado de almacén	Inspeccionar los productos recibidos para asegurar que cumplen con los estándares de calidad establecidos, registrar cualquier incidencia o discrepancia.
12. Registro y almacenamiento	Encargado de almacén	Registrar la entrada de productos en el sistema de inventario. Almacenar los productos en las ubicaciones correspondientes dentro del almacén.
13. Mejora continua	Gerente administrativo	Revisar periódicamente el proceso de compras nacionales para identificar áreas de mejora; Implementar cambios basados en retroalimentaciones de los departamentos involucrados.

Página 3 de 4	PROCESO DE COMPRAS NACIONALES	
19-06-2024		
Revisión:		
	AUTO LLANTAS MARLON	

Formatos utilizados

ORDEN DE COMPRA AUTO LLANTAS MARLON		
		FO-01-002
Número de Orden:		
Fecha:		
Solicitante:		
Departamento:		
Proveedor:		
Contacto del Proveedor:		
Producto	Marca	Cantidad
Total (sin IVA):		\$0.00
IVA (15%):		\$0.00
Total (con IVA):		\$0.00
Fecha de entrega:		
Sucursal de entrega:		
Observaciones:		
_____		_____
Firma y sello administrador		Firma y sello proveedor

FORMATO DE SOLICITUD COMPRA DE PRODUCTOS AUTO LLANTAS MARLON		
		FO-01-003
Nombre del solicitante:		
Fecha de solicitud:		
Departamento:		
Sucursal:		
Detalles de Producto		
Nombre	Cantidad	Especificación
Detalles de proveedor		
Nombre del proveedor:		
Razón de la Solicitud:		
Aprobado por:		
Fecha de Aprobación:		
Observaciones:		
_____		_____
Firma del solicitante		Firma de autorización

Página 4 de 4	PROCESO DE COMPRAS NACIONALES	
19-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Ordenes de compra emitidas	▪ 2 años	▪ Administrador	▪ FO-01-002
▪ Formato solicitud de compra	▪ 2 años	▪ Administrador	▪ FO-01-003

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de Necesidades ▪ Solicitud de Compra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorización de compras ▪ Registro y documentación

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre

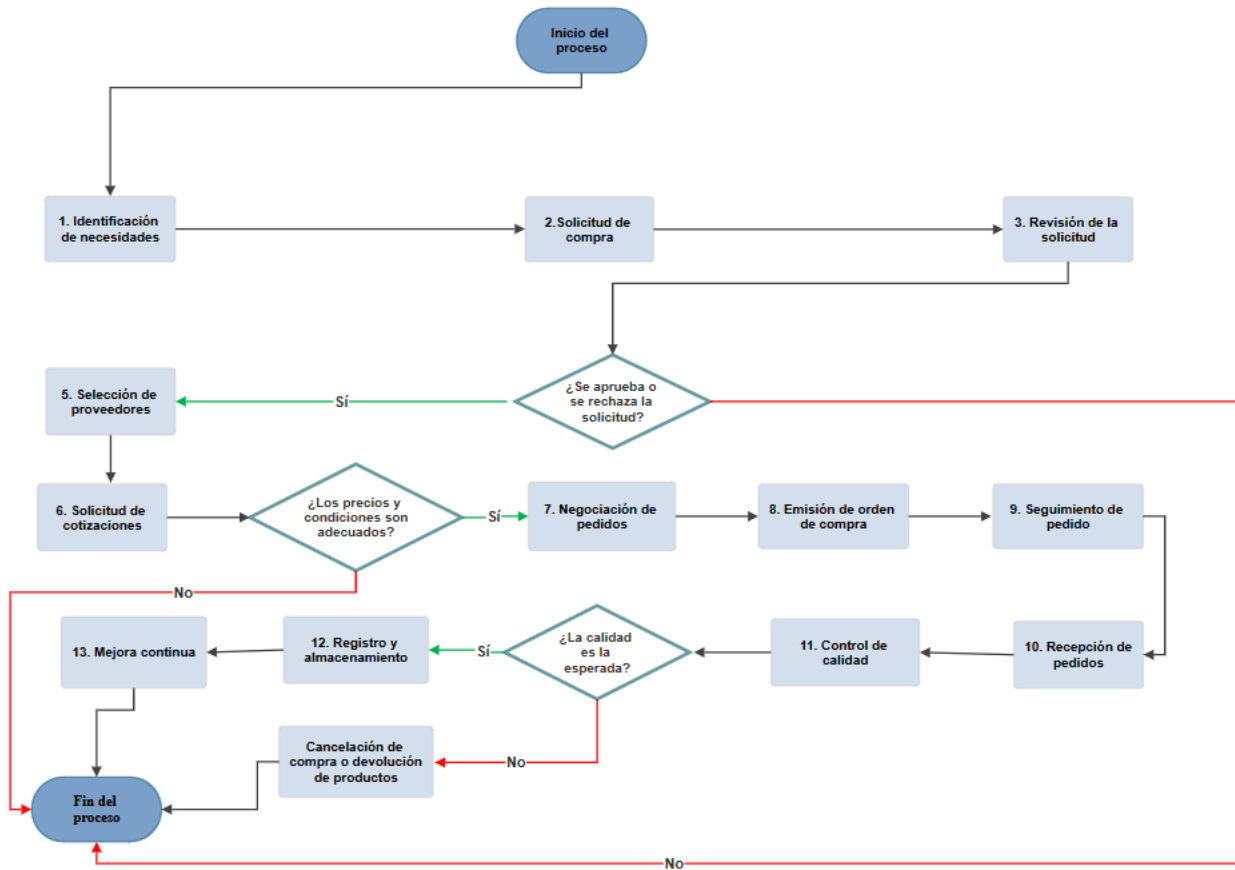



Figura 63. Diagrama de compras nacionales


Página 1 de 4	PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
17-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Objetivo: Garantizar la implementación de estrategias que fomenten altos niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

Alcance: Este proceso aplica a todas las interacciones con clientes de la empresa, incluyendo la atención en todas las sucursales, consultas telefónicas o por whatsapp y redes sociales, así como el seguimiento post-servicio.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Saludar al cliente	Asesor de servicio al cliente	Dar su nombre y preguntar el nombre al cliente, saluda por su nombre con una actitud amigable.
2. Motivo de visita, mensaje o llamada	Asesor de servicio al cliente	Preguntar al cliente, en que se le puede ayudar o cuál es el motivo de su visita, mensaje o llamada.
3. Escuchar la consulta o necesidad	Asesor de servicio al cliente	Escuchar activamente la consulta o necesidad del cliente, sin interrumpir.
4. Identificar el servicio requerido	Asesor de servicio al cliente	Identifica el tipo de servicio o producto requerido por el cliente, sea técnico o venta de producto.
5. Atención inmediata	Asesor de servicio al cliente	Asegura al cliente que su consulta será atendida inmediatamente, generando sentido de rapidez.
6. Proporcionar información	Asesor de Ventas	Proporcionar información precisa sobre el producto deseado, precios y servicios disponibles.
7. Asistir en la selección de productos	Asesor de Ventas	Asistir al cliente en la selección de productos adecuados según su necesidad.
8. Ofrecer recomendaciones	Asesor de Ventas	Ofrecer recomendaciones de productos basadas en las necesidades del cliente.
9. Realizar demostraciones	Asesor de Ventas	Realizar demostraciones de los productos recomendados para facilitar su elección.
10. Asignar consulta a técnico especialista	Técnico instalador	Asignar la consulta al especialista instalador en caso de ser necesario.

Página 3 de 4	PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
17-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	


Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
11. Proveer respuesta clara y completa	Técnico instalador	Proveer una respuesta clara y completa al cliente sobre su consulta y el producto ofrecido.
12. Asegurar comprensión del cliente	Técnico instalador	Asegurarse de que el cliente comprende la información proporcionada, asegurándose de despejar dudas.
13. Confirmación de pedido	Administradora/caja	Mencionar al cliente el precio exacto del producto y repite el monto total a pagar.
14. Facturación	Administradora/caja	Se le consulta al cliente si necesita factura con RTN y se procede con la facturación.
15. Entrega de factura	Administración/ caja	Se sella la factura y se le entrega al encargado de bodega, verificando que los productos sean los correctos.
16. Revisión del producto	Encargado de bodega	El encargado de bodega, revisa el producto en según factura y procede a sacar el producto de bodega.
17. Entrega de factura	Encargado de bodega	El encargado de bodega firma y sella la factura y se le entrega al cliente.
18. Instalación o entrega	Técnico instalador	El técnico instalador recibe el producto por parte del encargado de bodega y procede a realizar la instalación, en caso de ser necesario.
19. Despedida	Asesor de ventas	Le da las gracias al cliente, y le recuerda el contacto de la empresa por cualquier duda o consulta, le recuerda que le espera nuevamente.

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Página 4 de 4	PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
17-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Factura de venta	▪ 2 años	▪ Administradora	▪ FO-02-002

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultas y necesidades del cliente ▪ Información de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo de satisfacción del cliente por llamada telefónica

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre

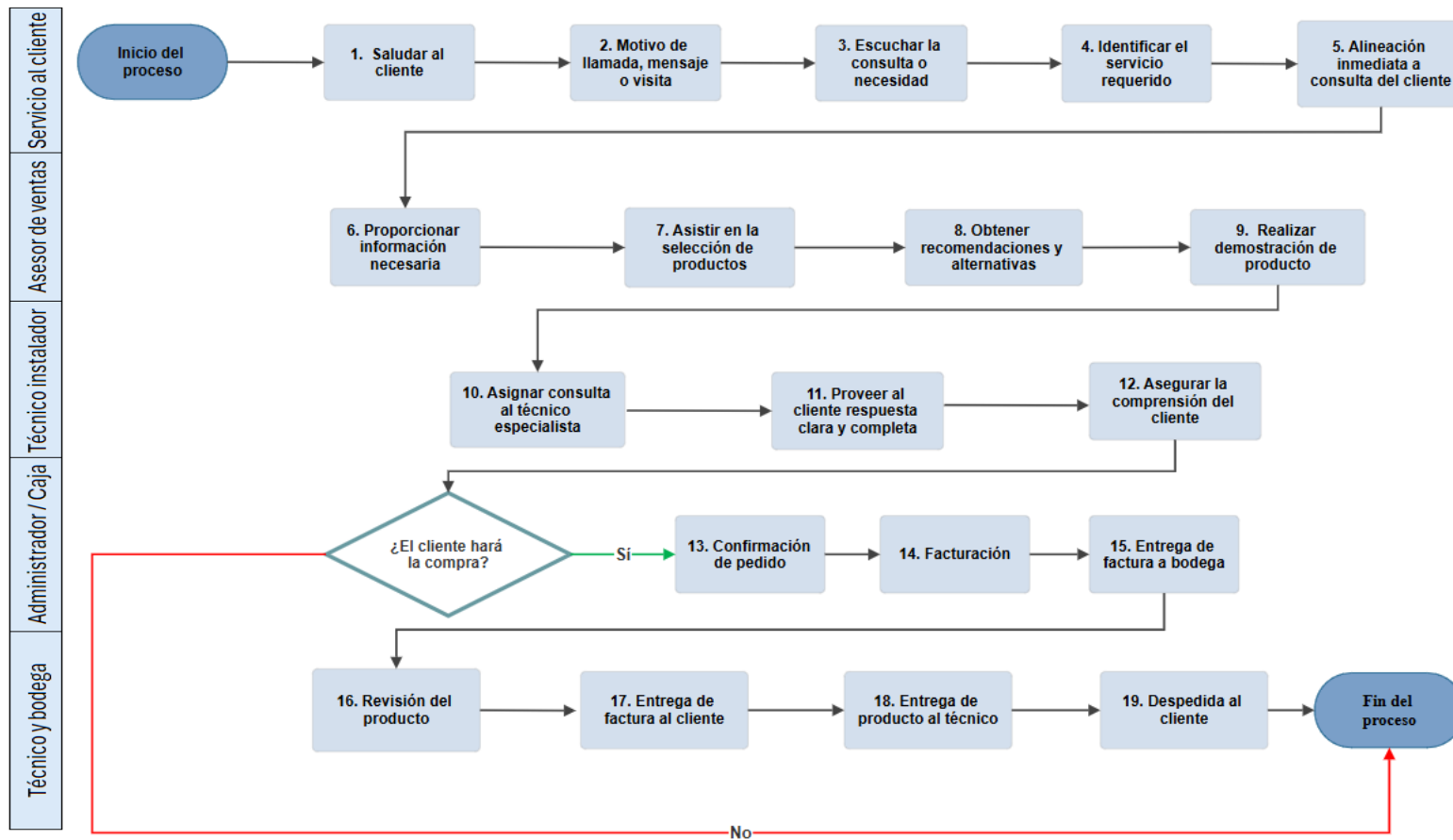



Figura 64. Diagrama de atención al cliente


Página 1 de 3	PROCESO DE CAMBIO Y DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO	
20-06-2024		
Revisión:		
	AUTO LLANTAS MARLON	

Objetivo: Establecer un procedimiento eficiente y transparente para la gestión de cambios y devoluciones de productos, asegurando la satisfacción del cliente y el control del inventario.

Alcance: Venta física o en línea, Incluye la recepción, evaluación y gestión de solicitudes, la comunicación con el cliente, la documentación requerida y registro de todas las transacciones. Involucra al personal de ventas, atención al cliente, administración y logística.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Solicitud de cambio o devolución	Cliente	El cliente realiza la solicitud de cambio o devolución a través de canales disponibles ya sea en tienda o en línea y llena el formulario correspondiente. (Utilizar formato FO-03-001)
2. Recepción y verificación de la solicitud	Personal de atención al cliente/ asesores de venta	Reciben y revisan la solicitud para verificar que cumple con las condiciones establecidas (factura original y copia de identificación) y estado del producto.
3. Aprobación o rechazo de la solicitud	Administración sucursal / Gerente administrativo	Se evalúa si la solicitud es aprobada o rechazada, basándose en la revisión técnica realizada por el personal especialista y las políticas de la empresa (no aceptado después de 30 días, no devoluciones de dinero en efectivo).
4. Comunicación al cliente	Personal de Atención al cliente/ Administración sucursal	Notificación al cliente a través del canal físico o en línea por medio del cual realizó la solicitud, sobre el estado y los pasos a seguir en caso de aprobación o las razones del rechazo.
5. Proceso de cambio (En tienda)	Encargado de bodega/Administración de sucursal	Gestión del cambio del producto en la tienda física, asegurando que el cliente reciba el producto correcto.
6. Proceso de cambio (En línea)	Encargado de bodega /Atención al cliente	Coordinación del envío del producto nuevo al cliente y recepción del producto devuelto, solo si aplica.

Página 2 de 3	PROCESO DE CAMBIO Y DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO	
20-06-2024		
Revisión:		
AUTO LLANTAS MARLON		

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
7. Proceso de devolución (En tienda)	Encargado de bodega/ Administración sucursal	Gestión de la devolución del producto en la tienda física, considerando que no se realizan devoluciones de efectivo.
8. Proceso de devolución (En línea)	Asesor de ventas/ Administración sucursal	Coordinación para que el cliente envíe el producto a la empresa y procesamiento de la devolución, solo si aplica.
9. Documentación y registro	Administración/ Encargado de bodega	Registro de todas las transacciones y solicitudes de cambio y devolución en el sistema interno para seguimiento y cuadro del inventario.
10. Mejora Continua	Gerencia administrativa	Revisión periódica de los registros y retroalimentación a los colaboradores para evitar el trámite de devoluciones y cambios que ocasionen molestias de los clientes y optimizar el proceso.

Formatos Utilizados

AUTO LLANTAS MARLON						FO-03-001
FORMATO DE CAMBIO Y DEVOLUCIÓN						
Fecha de Solicitud:			Código de cliente:			
Nombre o Razón Social del Cliente:						
Dirección:		Teléfono:		Sucursal donde realizó compra:		
Factura						
Fecha de Factura	Día	Mes	Año	Valor en L.	Número de Factura	
Datos del vendedor						
Nombre del asesor de Ventas:			Código del asesor:		Firma del asesor de ventas:	
Descripción del producto presentado a cambio o devolución:						
Descripción del producto			Código de parte		Cantidad	
¿El vehículo cuenta con modificaciones? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
En caso de ser sí, ¿Qué tipo de modificación?						
Razón de la Devolución						
Comentarios						
Requisitos para realizar el cambio o devolución:						
1. Factura original			2. Copia de identificación			
Observaciones:						
1. No se aceptan cambios ni devoluciones después de 30 días de realizada la compra			2. No se realizan devoluciones de efectivo.			
3. Los trámites de cambio y devolución están sujetas a revisión por el departamento técnico.			4. No se realizan cambios ni devoluciones sin la factura original.			

Firma Cliente

Firma administrador sucursal

Firma encargado de Bodega

Página 3 de 3	PROCESO DE CAMBIO Y DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO	
20-06-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Copia de facturas de venta	▪ 1 año	▪ Administrador sucursal	▪ FO-02-002

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de cambio o devolución del cliente. ▪ Formato de cambios y devoluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Límite de tiempo no más de 30 días ▪ Verificación de factura original ▪ Informe técnico sobre el producto sujeto a cambio

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre

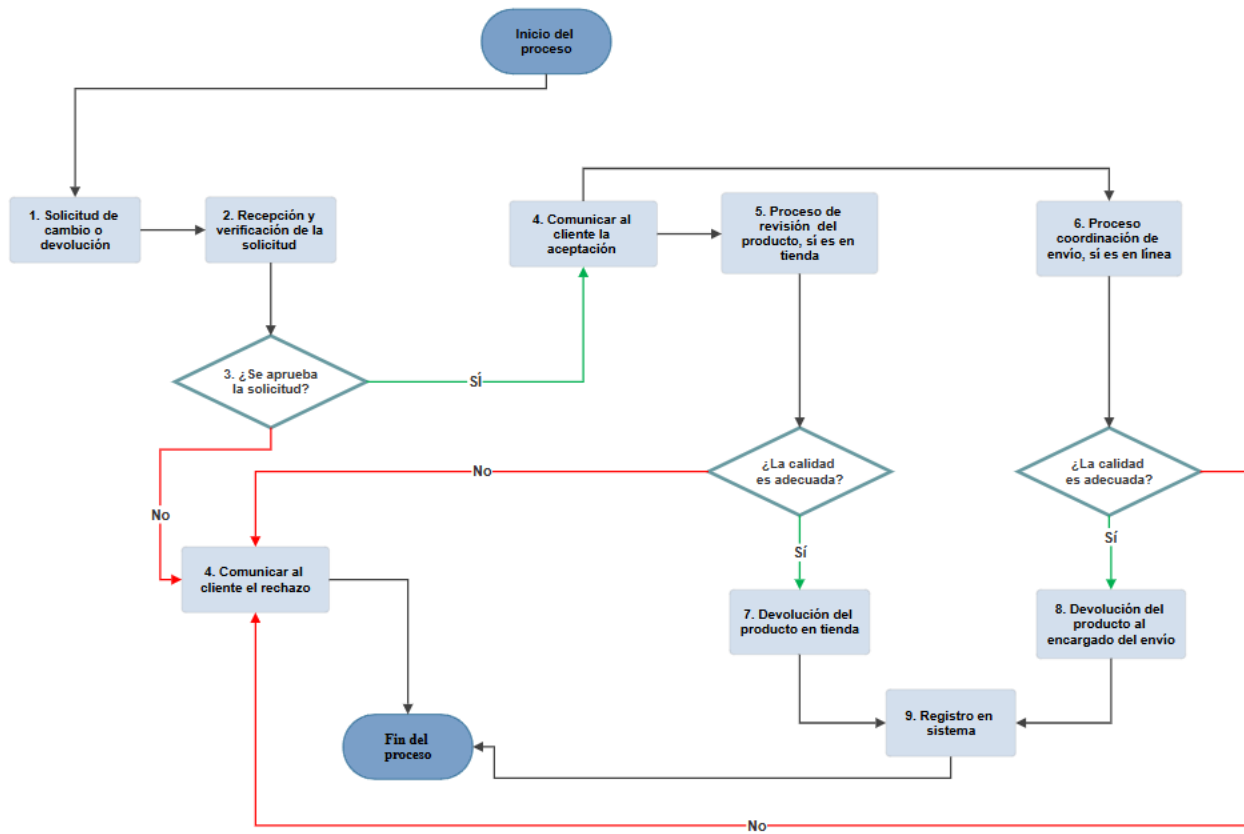



Figura 65. Diagrama de cambios y devoluciones

Página 1 de 3	PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
12-07-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Objetivo:

Incorporar los candidatos mejor calificados y adecuados para cada puesto, garantizando que las habilidades y competencias estén alineadas con las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa.

Alcance:

Abarca todas las actividades relacionadas con la contratación del recurso humano, la preparación y aprobación interna de la oferta de empleo, hasta la presentación, negociación y formalización del contrato.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Preparación de la oferta	Recursos Humanos	Redactar una oferta de empleo detallada, incluyendo toda la información relevante como beneficios, salarios y condiciones laborales.
2. Presentación de la oferta	Recursos Humanos	Enviar la oferta al candidato seleccionado, programar una reunión para discutir y aclarar dudas.
3. Negociación	Recursos Humanos	Negociar términos específicos de la oferta si es necesario, hacer modificaciones y enviar una oferta revisada.
4. Confirmación de la contratación	Recursos Humanos	Obtener una confirmación por escrito del candidato aceptando la oferta negociada anteriormente, preparar el contrato de trabajo.
5. Solicitud de documentación	Recursos Humanos	Solicitar al candidato seleccionado la documentación necesaria por parte de la empresa (identificación, referencias, certificados), para programar la firma del contrato.
6. Firma del contrato	Recursos Humanos/ Candidato	Firmar el contrato de trabajo y asegurar que ambas partes están de acuerdo y entregar copia del mismo al candidato.

Página 2 de 3	PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
12-07-2024		
Revisión:		
AUTO LLANTAS MARLON		

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
7. Preparación del puesto de trabajo	Recursos Humanos	Asegurar que el lugar del puesto de trabajo esté listo con el equipo necesario para la realización de las actividades (computadora, herramientas, teléfono, etc.)
8. Registro en el sistema	Recursos Humanos	Registrar al nuevo empleado en los sistemas de planillas y recursos humanos de la empresa.
9. Inscripción beneficios y compensaciones	Recursos Humanos	Inscribir al nuevo colaborador en todos los programas de beneficios donde aplique para empezar a cumplir con lo establecido en su contrato. Seguro médico: se le entregará una carta al colaborador que deberá llevar al IHSS para procedan con su inscripción. Fondo de pensiones: se le entregará una constancia al colaborador, la cual deberá llevar al banco con el cuál se tiene el convenio, para que se le realice la creación de la cuenta de pensiones.

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Página 3 de 3	PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
12-07-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Curriculums de los candidatos	▪ 2 años	▪ Recurson Humanos	▪ FO-CV-01
▪ Copia de contrato firmado	▪ 5 años	▪ Recursos Humanos	▪ FO-CT-001

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
▪ Contrato individual de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de contrataciones ▪ Verificación de documentación

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre

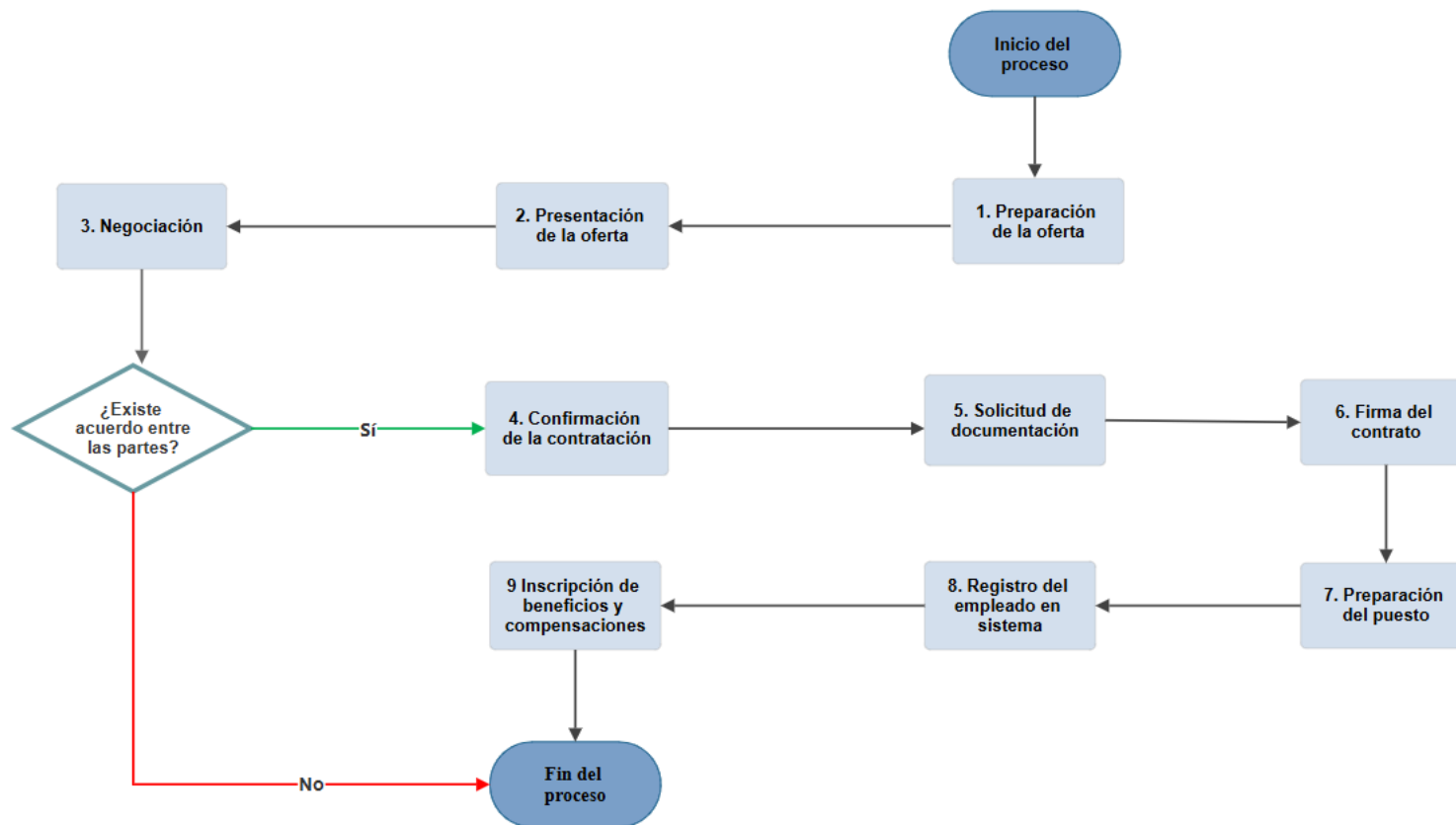



Figura 66. Diagrama de contratación de personal

Página 1 de 4	PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	
12-07-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Objetivo:


Asegurar una integración efectiva y eficiente de los nuevos colaboradores, facilitando su adaptación al entorno laboral, comprensión de la cultura organizacional y adquisición de las competencias necesarias para desempeñar sus funciones.

Alcance:


Diseñado para todos los nuevos colaboradores de Auto Llantas Marlon, garantizando una experiencia de incorporación efectiva, abarca desde la preparación del programa de inducción hasta la integración completa del empleado en el equipo y en los procesos de la empresa.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Preparación de la inducción	Recursos Humanos	Establecer un programa de inducción completamente personalizado para la vacante a ocupar, que cubra desde la historia de la empresa, misión, visión, valores, políticas internas y procedimientos. Preparar manuales, presentaciones y materiales necesarios. Establecer un cronograma de inducción y coordinar con los departamentos involucrados.
2. Bienvenida y presentación	Recursos Humanos/ Gerente administrativo	Bienvenida al nuevo colaborador, presentación a su equipo y supervisor. Realizar un recorrido por las instalaciones para familiarizar al nuevo empleado con el entorno de trabajo.
3. Orientación general	Recursos Humanos	Proveer al colaborador toda la información sobre la estructura organizacional y los roles de los diferentes departamentos.

Página 2 de 3	PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	
12-07-2024		
Revisión:		

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
4. Capacitación específica del puesto	Recursos Humanos/ Gerente administrativo	Capacitar al colaborador en las tareas y responsabilidades de su puesto e instruir en el uso de herramientas, software y sistemas necesarios para el desempeño del trabajo, además, capacitar en las políticas y procedimientos de seguridad relevantes para el puesto.
5. Asignación de un mentor o entrenador	Recursos Humanos	Designar un mentor o compañero experimentado para guiar al nuevo empleado en su puesto durante sus primeras semanas. Facilitar reuniones regulares con el mentor para discutir progresos y despejar dudas.
6. Evaluaciones y seguimiento	Recursos Humanos/ Gerente administrativo	Programar reuniones periódicas con el supervisor para evaluar la adaptación y el desempeño del nuevo empleado. Proveer feedback constructivo y apoyo adicional en áreas donde se requiera mejora. Realizar una evaluación formal al final del período de prueba para decidir continuidad y ajustes necesarios.
7. Integración en el equipo	Recursos Humanos/ Gerente administrativo	Organizar actividades de integración para fomentar el compañerismo del equipo, incentivar la comunicación abierta y efectiva entre el nuevo colaborador y sus compañeros de trabajo.
8. Recursos continuos	Recursos Humanos	Asegurar que el nuevo empleado tenga acceso a todos los recursos necesarios para su trabajo, incluyendo materiales de referencia y apoyo técnico. Ofrecer oportunidades de capacitación continua y desarrollo profesional.

Página 3 de 3	PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	
12-07-2024		
Revisión:	AUTO LLANTAS MARLON	

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Checklist de inducción	▪ 1 año	▪ Recurson Humanos	▪ FO-CL-01

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales necesarios para la inducción ▪ Currículums 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento checklist inducción ▪ Supervisiones frecuentes

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre

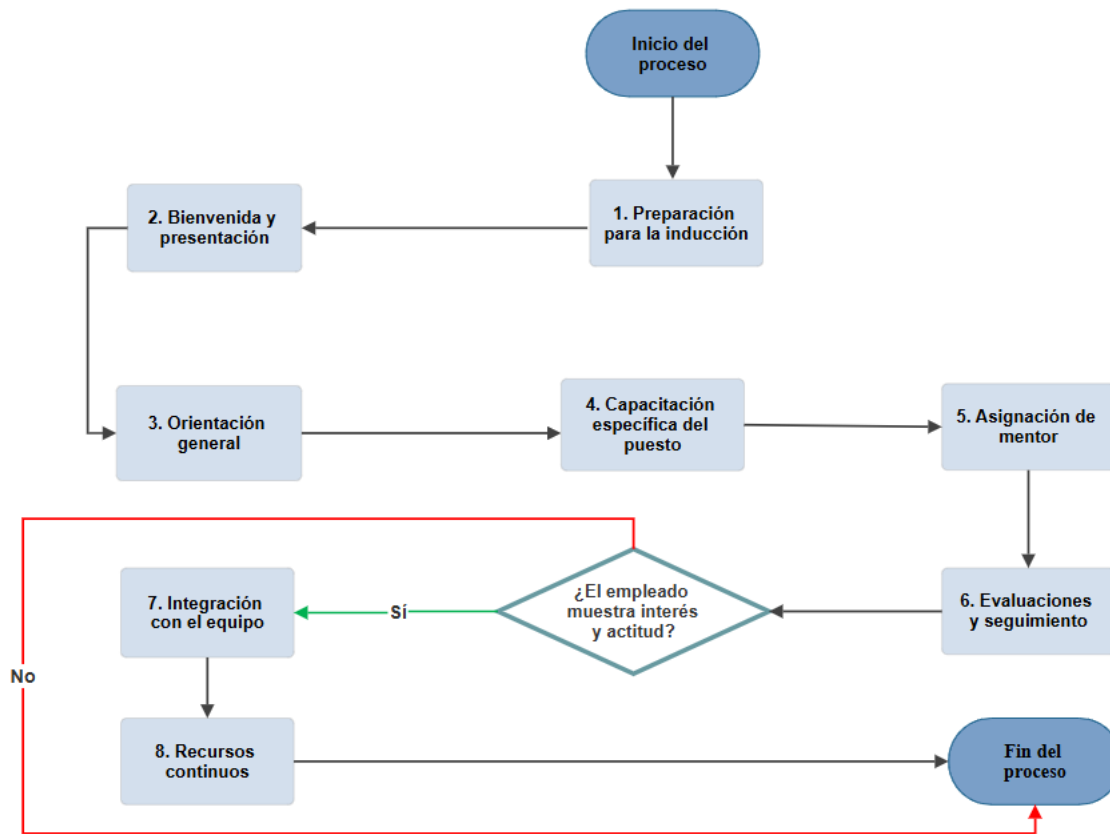


Figura 67. Diagrama de inducción de personal

6.4.1.1 IMPLEMENTACIÓN DE WHATSAPP EMPRESARIAL

La implementación de WhatsApp Empresarial puede mejorar significativamente los tiempos de respuesta en Auto Llantas Marlon al facilitar una comunicación más rápida y eficiente, ya que los clientes podrán contactar a la empresa de forma instantánea a través de un canal que ya utilizan diariamente.

Esta propuesta incluye funciones como los chatbots con preguntas frecuentes y solicitudes básicas sin necesidad de intervención humana, acelerando el proceso de respuesta. La propuesta incluye la contratación de la plataforma Sendpulse, diseñada para apoyar a las empresas a comunicarse de manera efectiva con sus clientes, así como automatizar y gestionar las campañas de marketing de la empresa.

Para comenzar, es necesario abrir la cuenta de WhatsApp Empresarial para iniciar los flujos de chatbots, la cual es totalmente gratuita, la cual podrá ser manejada por el Asesor de Ventas y/o Oficial de Atención al Cliente, desde la computadora o celular, añadiendo catálogos de venta o promociones de productos y servicios.

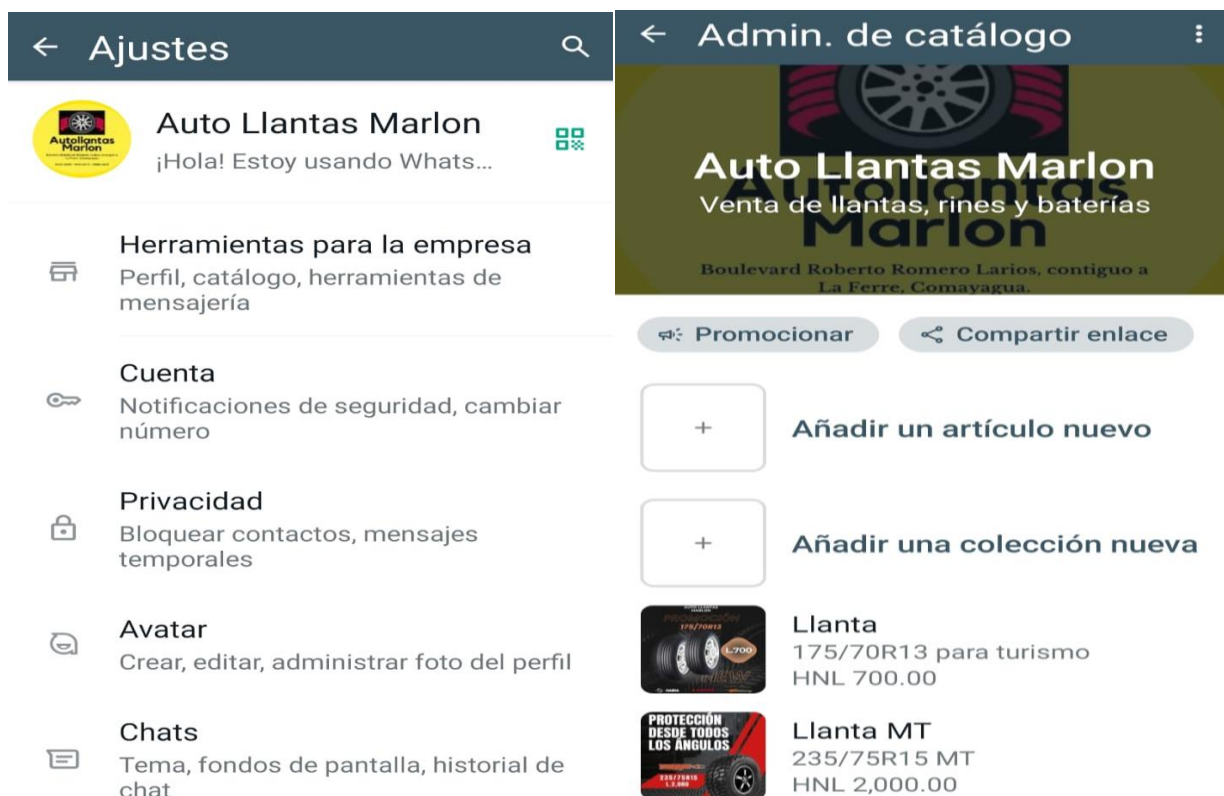


Figura 68. Creación de cuenta de WhatsApp empresarial

Adicionalmente se creó una cuenta de Facebook de Auto Llantas Marlon ligada a la cuenta de WhatsApp empresarial y que los anuncios de promociones o publicidad puedan tener la opción de redirigir directamente a los clientes la cuenta de WhatsApp para dudas consultas y así mismo implementar los chatbots en ambas plataformas.

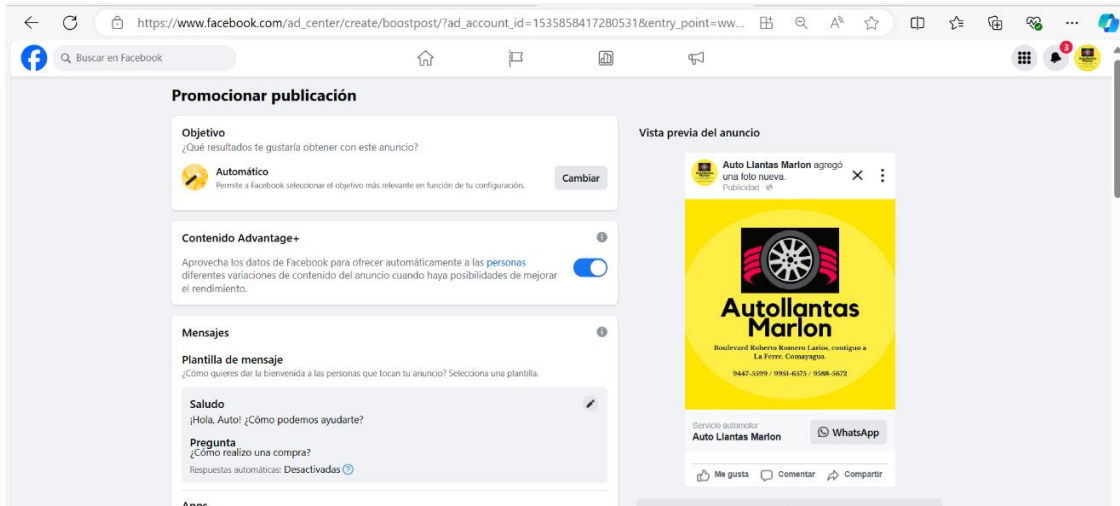


Figura 69. Creación de cuenta de Facebook

Posterior a la creación de las cuentas se realizó la contratación del servicio de uso de la plataforma Sendpulse, la cual permitirá realizar los flujos en cualquiera de las plataformas que desee mantener empresa.



Figura 70. Compra del servicio en la plataforma Sendpulse

Fuente (SendPulse)

Realizada la contratación del servicio se realizó la creación de un flujo de chatbots que se debe implementar en las plataformas para manejar interacciones automatizadas con clientes, responder preguntas frecuentes, mejorando tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente, los flujos pueden ser mejorados y adaptados. El flujo muestra las respuestas posibles de un cliente y el flujo de respuestas de las plataformas en las que se implemente, siempre y cuando las mismas se encuentren verificadas.

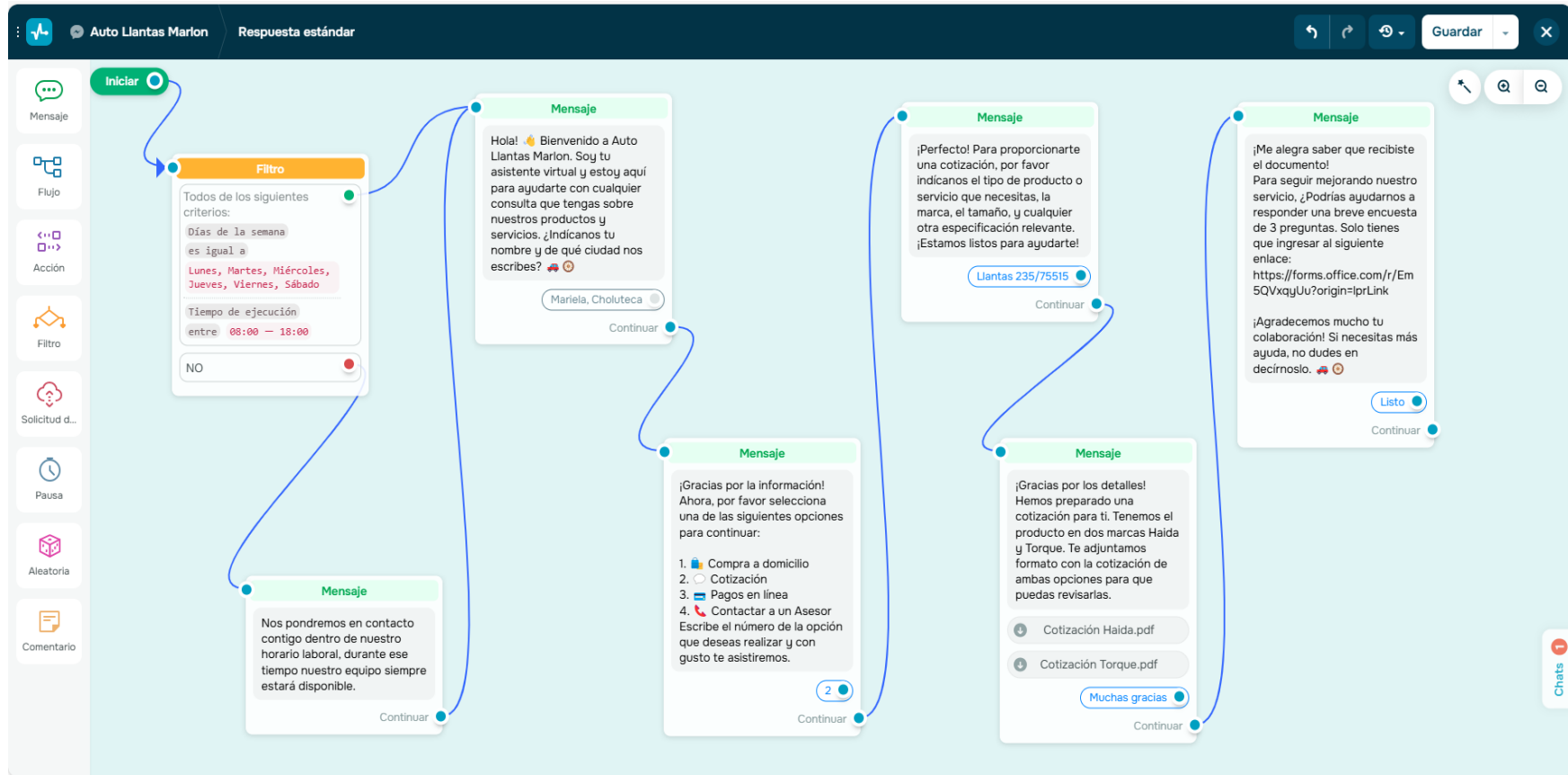


Figura 71. Flujo de chatbots en la plataforma

Dentro del flujo de respuestas automáticas se incluyó, la atención al cliente dentro del horario laboral que maneja la empresa, se realizó la prueba en la plataforma de la cuenta de Facebook, confirmando que el flujo de respuesta de los chatbots funciona, otorgando una respuesta al cliente, sin la necesidad de estar conectado.

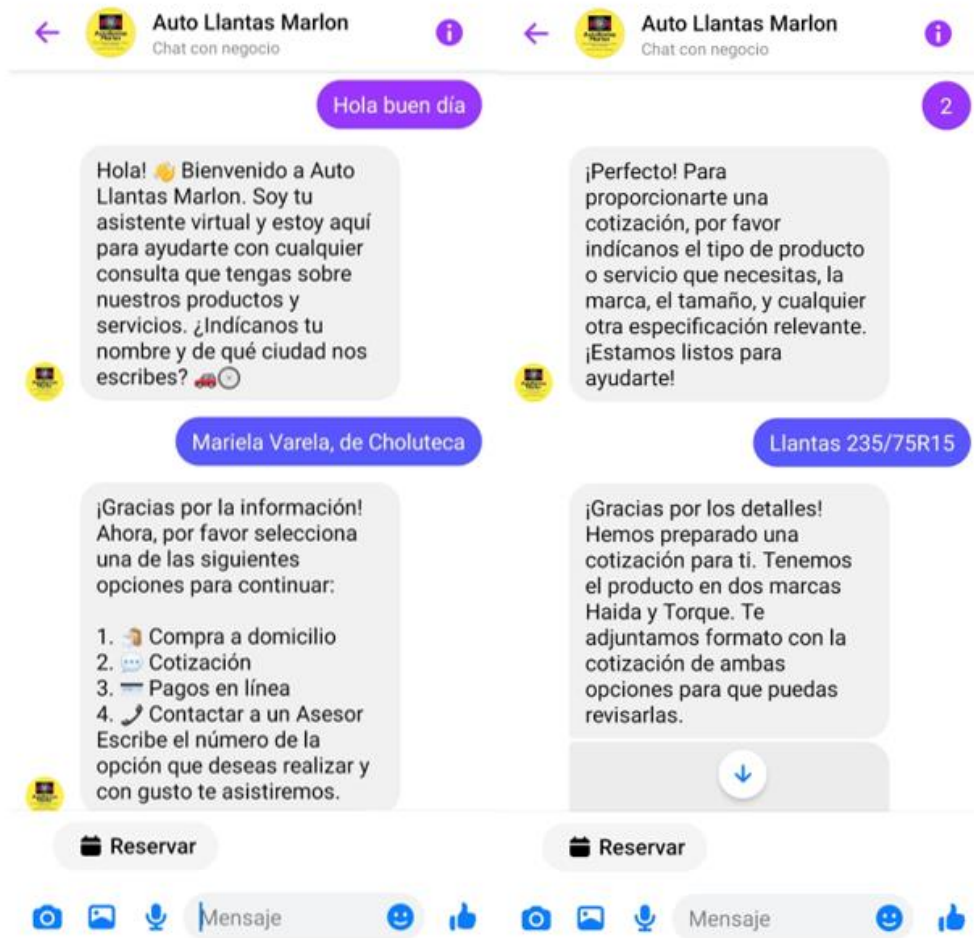


Figura 72. Flujo de chatbots en facebook

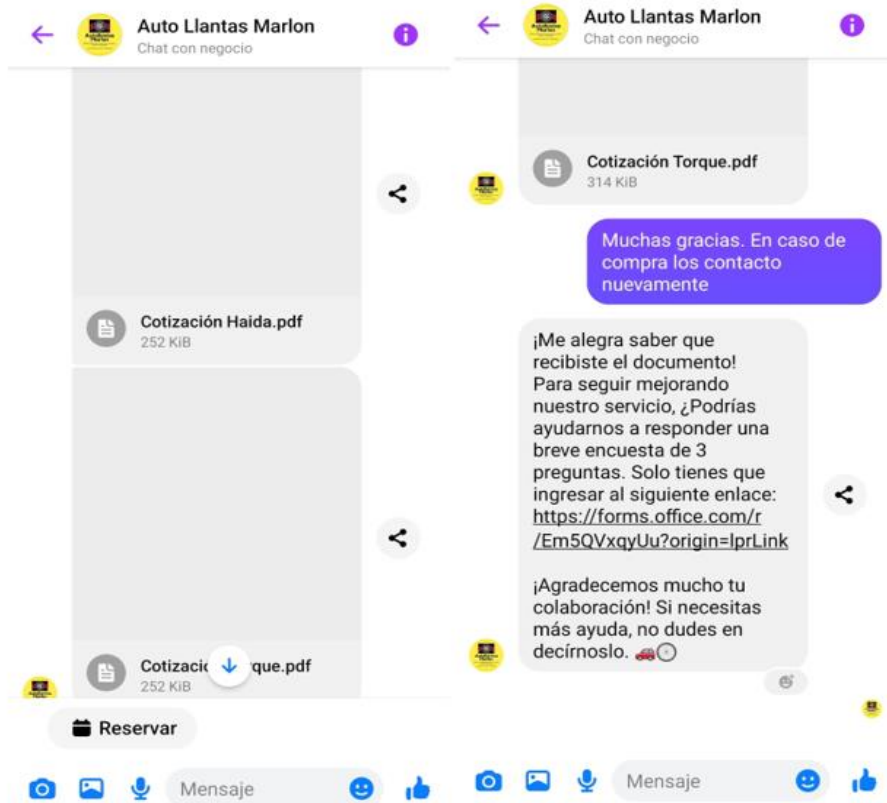


Figura 73. Continuación de la conversación del chatbots

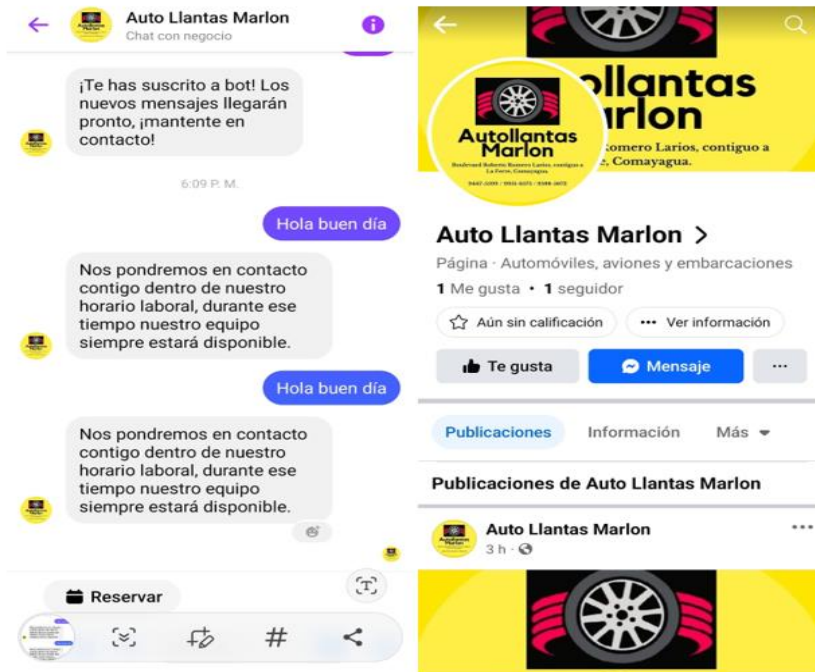


Figura 74. Respuesta fuera del horario laboral

6.4.2.1 PRESUPUESTO PLATAFORMA SENDPULSE

Se realizó la cotización de la contratación del servicio que brinda la plataforma, que lo ideal es que se contrate de forma anual y así evitar que de manera mensual se corte el servicio, en caso de que no se realice el pago en tiempo y forme, se adjunta del detalle del presupuesto del gasto mensual y anual.

Tabla 8. Presupuesto implementación de chatbots

No.	Plataformas	Costo unitario	Total mensual	Total anual	Total anual en lempiras
1	Telegram	\$8.00	\$8.00	\$96.00	L2,374.08
2	WhatsApp				
3	Instagram				
4	Viber				
5	Chat en vivo				

Justificación

La inversión en la propuesta de la implementación de chatbots es una decisión estratégica de Auto Llantas Marlon ya que lo anterior provocará una mejora significativa en la experiencia del cliente, debido a que se puede ofrecer asistencia a los clientes en cualquier momento del día. Al adoptar esta tecnología, la empresa se posiciona como una empresa innovadora y orientada al cliente, capaz de responder rápidamente a las demandas del mercado y mantener un alto nivel de satisfacción del cliente.

Si bien la implementación no puede traducirse en un retorno financiero directo, los beneficios en términos de satisfacción del cliente, eficiencia operativa, productividad imagen de la empresa y como estrategia de marketing de esta propuesta son invaluable, que vendrán a contribuir a la sostenibilidad y al crecimiento en un mercado en constante evolución a largo plazo de Auto Llantas Marlon

6.4.2 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En el entorno competitivo en el que opera la empresa Auto Llantas Marlon la capacitación continua se ha identificado como un factor de mejora mantener la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción del cliente. Los temas prioritarios identificados incluyen capacitaciones de ventas, atención al cliente, manejo de personal y gestión de inventarios.

Dentro de la propuesta un programa que contiene capacitaciones con 3 plataformas que ofrecen una variedad de cursos que aumentarán el aprendizaje de los colaboradores, UdeMy, LinkedIn Learning y INFOP. Se tomaron las capacitaciones relacionadas a los temas que sumarán valor a las funciones que realizan los empleados.

Tabla 9. Plan de capacitaciones por departamento

Capacitaciones	Horas	Departamento	Plataforma	Objetivo
Ventas:				
Fundamentos de la gestión de ventas	1	Ventas Atención al cliente	LinkedIn	Las capacitaciones en ventas permitirán a los empleados adquirir habilidades y conocimientos para mejorar sus técnicas de ventas, necesidades del cliente y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.
Ciencia de las ventas	1			
Ventas paso a paso	9		UdeMy	
Cómo ser vendedor	2.5			
Administración del tiempo	20	Atención al cliente	INFOP	Mejorar la administración del tiempo es fundamental para poder optimizar los tiempos de respuesta, garantizando así un servicio más ágil.
Atención y servicio al cliente:				
Cómo dirigir el servicio de atención al cliente	1	Ventas Atención al cliente Bodega / Entrega Instalación	LinkedIn	Fortalecer las habilidades de atención y servicio al cliente de los colaboradores para proporcionar respuestas rápidas, efectivas y personalizadas a las consultas y necesidades de los clientes, mejorando así la experiencia del cliente y fomentando la lealtad hacia la empresa.
Fundamentos del servicio al cliente	1.5			
Gestionar un equipo de atención al cliente	1.5			
Métricas de servicio de atención al cliente	1			
Servicio al cliente	1.5		UdeMy	
Las reglas de oro de atención al cliente	1			
Servicio al cliente y relaciones humanas	3			
Quejas reclamos y atención al cliente	3			
Atención y servicio al cliente	1			
Servicio de calidad al cliente	20			

Capacitaciones	Horas	Departamento	Plataforma	Objetivo
Inventarios:				
Control de inventarios	5.5	Bodega / Entrega	Udemy	Capacitar a los colaboradores en gestión de inventarios para optimizar el control y la disponibilidad de productos, reduciendo costos y tiempos de espera, y asegurando una respuesta eficiente a la demanda del cliente.
Inventario y almacén de bodegas	3			
Gestión de inventarios	17			
Distribución logística	20		INFOP	
Administración:				
Administración financiera	20	Administración	INFOP	La capacitación contribuye a desarrollar competencias para mejorar la gestión de presupuestos y controlar costos, contribuyendo así a la estabilidad y el crecimiento financiero de la empresa.
Inteligencia emocional y trabajo en equipo:				
Inteligencia Emocional	1.5	Ventas	LinkedIn	Fomentar la colaboración y cohesión entre los empleados, permitirá desarrollar una mayor conciencia y control sobre sus emociones
Fundamentos de la comunicación	1.5	Atención al cliente		
Relaciones interpersonales	20	Bodega / Entrega	INFOP	
Inteligencia emocional	3.5	Instalación	Udemy	
Domina la inteligencia emocional	3	Administración	LinkedIn	
Cómo desarrollar inteligencia emocional	1.5			
Trabajo en equipo	20		INFOP	La capacitación permite fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores para mejorar la comunicación, la cooperación y la eficiencia en la realización de tareas
Manejo de personal:				
Liderazgo y gestión de equipos	5	Administración	Udemy	Es fundamental equiparar líderes y supervisores con las habilidades necesarias para gestionar y motivar a sus equipos de manera efectiva.
Liderazgo positivo	5			
Técnicas de liderazgo	3.5			
Liderazgo con inteligencia emocional	1		LinkedIn	

6.4.2.1 MEDIDAS DE CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Cada colaborador deberá completar como mínimo un curso cada dos meses, los cuales cubrirán áreas clave que previamente se identificaron. El cumplimiento de las capacitaciones programadas influirá directamente en los KPI's del colaborador, la evidencia que entregará el colaborador es el certificado que se obtiene al completar el curso. Para monitorear y registrar el cumplimiento de estas se ha desarrollado un formato de seguimiento, el cual será revisado mensualmente por los supervisores y el departamento de Recursos Humanos, les permitirá llevar un control detallado de las horas de capacitación completadas por cada colaborador, así como el contenido y las plataformas utilizadas. Además, podrán realizar retroalimentaciones valiosas de acuerdo con los resultados, permitiendo ajustes y mejoras al mismo.

Tabla 10. Medición del programa de capacitación

Departamento:							Total cursos bimestrales:					
Mes y año:							Nombre y firma del jefe / supervisor:					
Seguimiento de capacitaciones		Capacitación	Plataforma	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado	Meses					
Nombre	Puesto						1	2	3	4	5	6
Colaborador 1	Jefatura	Trabajo en equipo	INFOP	1/1/2025	31/1/2025	Finalizado	0	0	0	0	0	0
Colaborador 2	Atención al cliente	Atención y servicio al cliente	Udemy	1/1/2025	31/1/2025	En proceso	0	0	0	0	0	0
Colaborador 3	Técnico	Administración del tiempo	INFOP	1/1/2025	31/1/2025	En proceso	0	0	0	0	0	0
Colaborador 4	Administrador	Administración financiera	INFOP	1/1/2025	31/1/2025	En proceso	0	0	1	0	0	0
Colaborador 5	Auxiliar de bodega	Administración del tiempo	INFOP	1/1/2025	31/1/2025	En proceso	0	0	0	0	0	0
Colaborador 6	Encargado	Gestión de inventarios	Udemy	1/1/2025	31/1/2025	En proceso	0	0	0	0	0	0
Colaborador 7	Asesor de ventas	Ciencia de las ventas	LinkedIn	1/1/2025	31/1/2025	No iniciado	0	0	0	0	0	0
Total de cursos anuales							0	0	0	0	0	0

6.4.2.2 CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES Y PRESUPUESTO

El cronograma de la propuesta se diseñó para proporcionar a los colaboradores una formación continua y estructurada que pueda contribuir al desarrollo de habilidades de los empleados. Para poder llevar a cabo la implementación de las capacitaciones, la empresa debe realizar una inversión en la compra de 8 licencias, 4 en Udemy y 4 en LinkedIn Learning ya que las que imparte el INFOP son gratuitas, el colaborador únicamente debe realizar previamente la matrícula del curso en la plataforma de INFOP, con su número de DNI.

Las licencias de Udemy y LinkedIn Learning, son licencias empresariales, por lo que se deben rotar de acuerdo con el cronograma, el cual puede ser sujeto a modificación, de forma que todos los colaboradores tengan acceso a un curso cada 2 meses, asegurando que se cumpla con el programa de capacitación inicial de acuerdo con necesidades identificadas. Los colaboradores que cuenten con la licencia podrán cubrir voluntariamente con otros cursos de su interés, ya que las plataformas cuentan con variedad de temas y no limitan a un número de cursos por mes o colaborador.

Tabla 11. Cronograma de capacitación

Auto Llantas Marlon											
Cronograma bimestral Capacitaciones											
Capacitaciones	Plataforma	Horas	Departamento	No. de empleados	Sucursal	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Administración del tiempo	INFOP	20	Atención al cliente	4	Todas	✓					
Ventas paso a paso	Udemy	9	Ventas	4	Comayagua 1	✓					
Ciencia de las ventas	LinkedIn	1	Ventas	2	Choluteca	✓					
Liderazgo con inteligencia emocional	LinkedIn	1	Administración	2	Comayagua 2	✓					
Distribución logística	INFOP	20	Bodega / Entrega	6	Todas	✓					
Relaciones interpersonales	INFOP	20	Instalación	5	Todas	✓					
Fundamentos de la gestión de ventas	LinkedIn	1	Ventas	2	Puerto Cortés		✓				
		1	Ventas	2	Comayagua 2		✓				
Liderazgo y gestión de equipos	Udemy	5	Administración	2	Comayagua 2		✓				
			Administración	1	Choluteca		✓				

			Administración	1	Puerto Cortés		✓				
Trabajo en equipo	INFOP	20	Ventas	1	Comayagua 2	✓					
Total empleados capacitados el primer bimestre				32							
Servicio de calidad al cliente	INFOP	20	Instalación	5	Todas			✓			
Ventas paso a paso	Udemy	9	Ventas	3	Comayagua 2			✓			
			Ventas	1	Choluteca			✓			
Trabajo en equipo	INFOP	20	Ventas	4	Comayagua 1			✓			
			Ventas	1	Puerto Cortés			✓			
Administración financiera	INFOP	20	Administración	6	Todas			✓			
Inventario y almacén de bodegas	Udemy	3	Bodega – Entrega	2	Comayagua 1				✓		
			Bodega – Entrega	2	Comayagua 2				✓		
Fundamentos de la comunicación	LinkedIn	1.5	Bodega – Entrega	1	Choluteca				✓		
			Bodega – Entrega	1	Puerto Cortés				✓		
Ciencia de las ventas	LinkedIn	1	Ventas	1	Puerto Cortés				✓		
Fundamentos de la gestión de ventas	LinkedIn	1	Ventas	1	Choluteca				✓		
Total empleados capacitados el segundo bimestre				32							
Gestión de inventarios	Udemy	17	Bodega – Entrega	2	Comayagua 1					✓	
			Bodega – Entrega	2	Comayagua 2					✓	
Métricas de servicio de atención al cliente	LinkedIn	1	Atención al cliente	1	Choluteca					✓	
			Atención al cliente	1	Puerto Cortés					✓	
			Ventas	2	Choluteca					✓	
Servicio de calidad al cliente	INFOP	20	Ventas	4	Comayagua 1					✓	
			Ventas	3	Comayagua 2					✓	
			Bodega – Entrega	1	Choluteca					✓	
			Bodega – Entrega	1	Puerto Cortés					✓	
Trabajo en equipo	INFOP	20	Instalación	5	Todas					✓	
			Administración	6	Todas					✓	
Ciencia de las ventas	LinkedIn	1	Ventas	1	Puerto Cortés					✓	
Cómo dirigir el servicio de atención al cliente	LinkedIn	1	Ventas	1	Puerto Cortés					✓	
			Atención al cliente	1	Comayagua 1					✓	
			Atención al cliente	1	Comayagua 2					✓	
Total empleados capacitados el tercer bimestre				32							

Se realizaron las cotizaciones de ambas las plataformas, la ventaja es que las licencias se pueden rotar y son prácticas para poder conectarse desde casa o desde el celular personal, lo que facilitaría el aprendizaje. Los colaboradores pueden navegar en la plataforma y buscar capacitaciones adicionales que puedan aportar valor a las actividades diarias que realizan, Adicionalmente se agregó el costo de la plataforma INFOP, si bien es cierto que es gratis, las empresas deben pagar un porcentaje mensual de la totalidad de la planilla y el mismo es deducible del impuesto sobre la renta. El gerente propietario nos compartió el gasto mensual aproximado por planilla y se le calculó el 1%.

Tabla 12. Presupuesto anual de capacitación

No.	Licencia	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total mensual	Total anual
1	LinkedIn Learnig	Una licencia por sucursal	4	L766.67	L3,066.68	L36,800.16
2	Udemy Business	Una licencia por sucursal	4	L735.00	L2,940.00	L35,280.00
3	INFOP	Planilla mensual	-	1%	L4,200.00	L50,400.00
Total inversión anual						L122,480.16

Justificación

Las licencias para plataformas de aprendizaje en línea son esenciales para el desarrollo continuo de los empleados de la empresa. La inversión de L72,080.16 más el 1% de la planilla en las plataformas permitirá a colaboradores mejorar sus habilidades y mantenerse actualizados en el mercado, lo cual es crucial para el crecimiento y la competitividad de la empresa, además tendrán acceso a materiales de formación de primer nivel, lo que asegurará que la capacitación recibida sea de alta calidad y relevante para sus roles y responsabilidades, además de la flexibilidad es especialmente valiosa en un entorno laboral dinámico.

Los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo que puede contribuir a reducir la rotación de personal y a crear un ambiente de trabajo más positivo y motivador. A largo plazo, esta inversión puede traducirse en una mayor innovación y mejor calidad de servicio

6.4.3 ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

6.4.3.1 ORGANIGRAMA

Se implementó la incorporación de la figura de un Analista de Recursos Humanos a la estructura de la empresa, con la finalidad liberar a los Gerentes Generales de esa asignación y así optimizar la gestión del talento, asegurando el cumplimiento de las políticas internas de prohibiciones y obligaciones y contribuir a mejorar el desempeño organizacional, este nuevo rol contribuirá al crecimiento y desarrollo de los colaboradores y fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa y tendrá asignadas las funciones definidas en el descriptor de puestos.

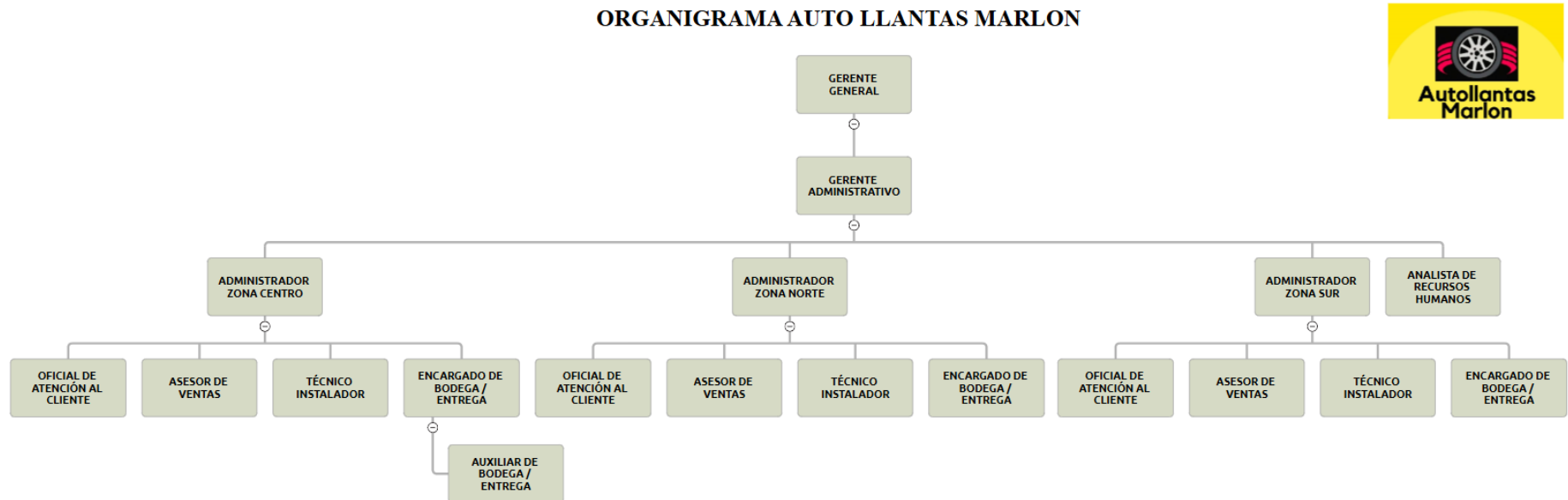


Figura 75. Organigrama Auto Llantas Marlon

6.4.3.2 CAMPAÑA DE VALORES

Las campañas de valores son una herramienta estratégica para construir una organización más coherente, motivada y eficiente, alineando los esfuerzos de todos los empleados con los objetivos a largo plazo de la empresa. Los valores no son solo palabras; son los pilares que guían cada una de las acciones y decisiones que se toman, es por ello por lo que en las organizaciones deben ser reforzados y comunicadas a los empleados.

El área de recursos humanos debe realizar de manera mensual la creación de un cartel en la plataforma Canva para posterior impresión de baneer colocando uno en cada sucursal con el valor del mes y comunicación, así como se realizó el cartel del mes 1, para el valor de la integridad como se muestra a continuación:

El cartel está diseñado con un fondo blanco y secciones de color. En la parte superior, un banner azul contiene el título 'CAMPAÑA DE VALORES' y el logo de 'Autollantas Marion'. A la izquierda, el texto 'CONSTRUYENDO EL FUTURO JUNTOS' está en azul. A la derecha, un recuadro verde contiene el título 'OBJETIVO' y una ilustración de una mujer presentando un cartel. El cuerpo del cartel está dividido en tres secciones numeradas: 1. Una sección azul con un icono de manos sosteniendo piezas de colores y el texto 'INTEGRIDAD' y 'En este mes reforzaremos el valor de la integridad.' 2. Una sección azul con el número '2' y el texto 'Una persona íntegra actúa de acuerdo con sus valores y convicciones, incluso cuando enfrentan desafíos o tentaciones que podrían desviarla de esos principios.' 3. Una sección verde con el número '3' y el texto 'Significa hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando, y mantener un estándar ético alto en todas las interacciones y decisiones.' Ilustraciones de personas interactuando con un cartel y piezas de rompecabezas completan el diseño.

CAMPAÑA DE VALORES

CONSTRUYENDO EL FUTURO JUNTOS

OBJETIVO
Promover y reforzar los valores clave de la empresa entre los empleados

1 La integridad es un valor fundamental que se refiere a la coherencia y firmeza en las acciones, decisiones y comportamientos de una persona o entidad.

INTEGRIDAD
En este mes reforzaremos el valor de la integridad.

2 Una persona íntegra actúa de acuerdo con sus valores y convicciones, incluso cuando enfrentan desafíos o tentaciones que podrían desviarla de esos principios.

3 Significa hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando, y mantener un estándar ético alto en todas las interacciones y decisiones.

Figura 76. Cartel valor de la integridad

6.4.3.3 CRONOGRAMA CAMPAÑA DE VALORES

La campaña se desarrollará a lo largo de 7 meses, con un enfoque mensual con cada uno de nuestros valores clave: integridad, puntualidad, proactividad, orientación a resultados, excelencia, calidad, trabajo en equipo y compromiso. Cada mes, se realizará una serie de comunicaciones diseñadas para destacar y fortalecer el valor correspondiente.

Tabla 13. Cronograma campaña de valores

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Integridad	Puntualidad	Proactividad	Orientado a resultados	Excelencia	Calidad	Trabajo en equipo
Hay que destacar la integridad como un valor fundamental que se refiere a la coherencia y firmeza en las acciones, decisiones y comportamientos de una persona o entidad.	Gestión efectiva del tiempo, destacando la puntualidad como una muestra de respeto mutuo.	Las personas proactivas no esperan a que las circunstancias las obliguen a reaccionar; en lugar de ello, identifican lo que es necesario hacer y lo hacen.	Descripción: competencia interna donde los equipos fijan metas y compiten para alcanzarlas. Se premiará al equipo con mejores resultados, cumpliendo los lineamientos de la política de premios.	Descripción: compromiso constante de superar expectativas y alcanzar los más altos estándares en cada acción.	Hay que destacar la dedicación a hacer las cosas bien desde el principio, asegurando que cada detalle cumpla con los más altos estándares.	Descripción: que los empleados se apoyen mutuamente, compartan conocimientos, habilidades y responsabilidades, y trabajen juntos de manera eficiente para lograr los mejores resultados posibles.
Acción: 1. Comunicado a través de correo electrónico con el cartel realizado en la plataforma Canva. 2. Colocación de banner en cada una de las sucursales con el valor del mes.						

6.4.3.4 PRESUPUESTO CAMPAÑA DE VALORES

Se realizó la cotización en la plataforma de Canva cobrando un total mensual de L159.25, en ese mes se puede realizar los carteles de la campaña de los 7 meses. Adicionalmente para la impresión de banners y colocación en las 4 sucursales se realizó la cotización en la empresa Creativa Arte Digital, ubicada en la ciudad de Comayagua.

Tabla 14. Presupuesto campaña de valores

Propuesta	Actividad	Sucursales	Valores	Costo mensual unitario	Costo anual estimado
Capacitación	Plataforma Canva	4	7	L159.25	L159.25
	Banner informativo	4	7	L3,864.00	L15,456.00
Total					L15,615.25

6.4.3.5 DESCRIPTORES DE PUESTO

Se desarrollaron descriptores para cada uno de los puestos existentes en la empresa, gerente administrativo, administrador, asesor de ventas, asesor de atención al cliente, analista de recursos humanos, encargado de bodega y auxiliar de instalación, con el propósito de optimizar la gestión de recursos humanos y mejorar la eficiencia operativa de la empresa. Estos descriptores de puestos son herramientas esenciales que ayudarán a la organización a definir claramente las responsabilidades, habilidades, estudios y certificaciones requeridas, además, las expectativas asociadas a para cada posición.

Este proceso no solo facilitará la selección y contratación del personal adecuado, sino que también garantizará una distribución equitativa de actividades y fomentar un ambiente de trabajo estructurado y productivo, por lo cual se elaboró un formato, el cual deberá ser trabajado por cada área para definir las funciones de un nuevo puesto y validado por el analista de recursos humanos, el mismo puede estar sujeto cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa y las expectativas del mercado.

FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTOS FO-04-001 AUTO LLANTAS MARLON			
Fecha: _____			
Nombre del puesto:			
Jefe inmediato:			
Ubicación:			
Personas a cargo:			
Ubicación en el organigrama:			
Objetivo del puesto laboral			
Funciones generales			
a)			
b)			
c)			
Relación con otros departamentos			
Habilidades, conocimientos y experiencia			
Requisitos generales			
Género:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Mixto <input type="checkbox"/>
Rango de edad:			
Horario laboral:			
Nivel de estudios:			
Certificaciones:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requiere viajar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medio de transporte:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licencia de conducir:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de residencia:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 77. Formato de descriptor de puestos

Descriptor de puestos 1. Asesor de ventas

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FO-04-001	
AUTO LLANTAS MARLON	
Fecha: _____	
Nombre del puesto:	Asesor (a) de ventas
Jefe inmediato:	Administrador
Ubicación:	Comayagua
Personas a cargo:	N/A
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD CG[CEREENTE GENERAL] --- CA[CEREENTE ADMINISTRATIVO] CA --- AZC[ADMINISTRADOR ZONA CENTRO] CA --- AZN[ADMINISTRADOR ZONA NORTE] CA --- AZS[ADMINISTRADOR ZONA SUR] CA --- ARH[ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS] AZN --- OAC1[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZN --- AV1[ASesor DE VENTAS] AZN --- TI1[TÉCNICO INSTALADOR] AZN --- EB1[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AV1 --- AE[AUXILIAR DE BODEGA/ENTREGA] AZS --- OAC2[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZS --- AV2[ASesor DE VENTAS] AZS --- TI2[TÉCNICO INSTALADOR] ARH --- EB2[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] </pre>
Objetivo del puesto laboral	
El asesor de ventas es responsable de detectar y asesorar clientes potenciales en la selección de llantas para sus vehículos o cualquier otro producto o servicio que ofrece la empresa, es indispensable que el asesor cuente con el conocimiento profundo de todos los productos y servicios y la habilidad de cerrar ventas con los clientes y mantener las relaciones a largo plazo.	
Funciones generales	
a)	Recibir y atender a los clientes en la tienda o por teléfono, ofreciendo una atención personalizada y profesional.
b)	Identificar las necesidades y recomendar el producto o servicio adecuado, que se adapte a las necesidades del cliente.
c)	Asesorar a los clientes sobre las diferentes opciones destacando las características, beneficios y precios de cada producto.
d)	Negociar precios dentro de los márgenes establecidos
e)	Informar a los clientes potenciales sobre promociones y descuentos
f)	Mantenerse actualizado sobre las características técnicas de los productos y las últimas tendencias que ingresen a la empresa
g)	Cumplir con las capacitaciones y talleres organizados por la empresa o proveedores.
h)	Registrar y procesar pedidos de venta.
i)	Gestionar el seguimiento postventa y resolver cualquier incidencia o reclamación.
j)	Alcanzar y superar los objetivos de ventas mensuales y anuales
k)	Cumplir con las políticas de obligaciones y prohibiciones
l)	Informar al administrador sobre productos de alta demanda o escasez
m)	Este puesto será medido a través del KPI del asesor de ventas, con indicadores mensuales y anuales.

Relación con otros departamentos							
Departamento de bodega / entrega: el asesor de ventas deberá estar en constante comunicación con el auxiliar de bodega y/o entrega, ya que debe confirmar la existencia y/o entrega correcta de los productos.							
Habilidades, conocimientos y experiencia							
Excelentes habilidades comunicación y negociación con clientes, capacidad de orientación a resultados e inspirar confianza a los clientes, capacidad para trabajar de forma independiente y en equipo, conocimiento básico de los paquetes de office, sistema de gestión de ventas Cloud Biz, habilidad para resolver problemas, proactividad, dinamismo, adaptabilidad y flexibilidad. Mínimo 1-2 años de experiencia en ventas, preferentemente en el sector automotriz o auto llantas. Experiencia en atención al cliente y técnicas de ventas.							
Requisitos generales							
Género:	Masculino	Femenino	Mixto <input checked="" type="checkbox"/>	Certificaciones:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Rango de edad:	De 18 años en adelante			Requiere viajar:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Horario laboral:	08:00am - 06:00pm			Medio de transporte:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Nivel de estudios:	Educación secundaria			Licencia de conducir	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
				Cambio de residencia:	S		N

Descriptor de puestos 2. Oficial de atención al cliente

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FO-04-001	
AUTO LLANTAS MARLON	
Fecha: _____	
Nombre del puesto:	Oficial de atención al cliente
Jefe inmediato:	Administrador
Ubicación:	Comayagua
Personas a cargo:	N/A
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD CG[CERENTE GENERAL] --> CA[CERENTE ADMINISTRATIVO] CA --> AC[ADMINISTRADOR ZONA CENTRO] CA --> AN[ADMINISTRADOR ZONA NORTE] CA --> AS[ADMINISTRADOR ZONA SUR] CA --> AR[ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS] AC --> OAC1[OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE] AC --> AV1[ASESOR DE VENTAS] AC --> TI1[TÉCNICO INSTALADOR] AC --> EB1[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AN --> OAC2[OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE] AN --> AV2[ASESOR DE VENTAS] AN --> TI2[TÉCNICO INSTALADOR] AN --> EB2[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AS --> EB3[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AR --> EB4[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] EB1 --> EB5[AUXILIAR DE BODEGA/ENTREGA] </pre>

Objetivo del puesto laboral	
Proporcionar un excelente servicio al cliente en la sucursal asignada, asistiendo a los clientes con sus necesidades, resolviendo consultas y problemas, y asegurando una experiencia de compra satisfactoria y sin contratiempos.	
Funciones generales	
a)	Brindar una atención cordial y profesional a todos los clientes que visiten la sucursal
b)	Asistir a los clientes en la selección de llantas y otros productos relacionados
c)	Responder a consultas de los clientes persona, por teléfono, WhatsApp y todas las redes sociales con que cuente la empresa
d)	Escalar problemas complejos al Administrador de la sucursal cuando sea necesario
e)	Procesar transacciones de venta de manera precisa y rápida
f)	Informar a los clientes sobre promociones, descuentos y ofertas especiales
g)	Mantener un conocimiento actualizado sobre los productos disponibles
h)	Colaborar con tareas administrativas básicas según lo requiera el administrador de la sucursal
i)	Mantener limpia y ordenada la sucursal
j)	Manejar efectivo y tarjetas de crédito de manera segura y precisa
k)	Realizar un seguimiento a las resoluciones para asegurar la satisfacción del cliente
l)	Cumplir con las políticas de obligaciones y prohibiciones
m)	Apoyar en el logro de las metas de ventas de la sucursal
n)	Este puesto será medido a través del KPI de atención al cliente, con indicadores mensuales y anuales.
Relación con otros departamentos	
Departamento de bodega / entrega: el asesor de ventas deberá estar en constante comunicación con el auxiliar de bodega y/o entrega, ya que debe confirmar la existencia y/o entrega correcta de los productos.	
Habilidades, conocimientos y experiencia	
Excelentes habilidades de comunicación y trato con el cliente, organización y capacidad para manejar múltiples tareas, proactividad y capacidad para trabajar en equipo, mantener un ambiente de trabajo dinámico y orientado al cliente, capacidad para resolver problemas y manejar situaciones difíciles, habilidad para trabajar en un entorno de ventas y cumplir con objetivos, conocimientos básicos del paquete de Microsoft Office. Experiencia previa de 2 años en roles de servicio al cliente o ventas. experiencia en la industria de llantas o automotriz o atención al cliente	

Requisitos generales							
Género:	Masculino	Femenino	Mixto <input checked="" type="checkbox"/>	Certificaciones:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Rango de edad:	De 18 años en adelante			Requiere viajar:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Horario laboral:	08:00am - 06:00pm			Medio de transporte:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Nivel de estudios:	Educación secundaria			Licencia de conducir	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
				Cambio de residencia:	S		N

Descriptor de puestos 3. Administrador

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FO-04-001	
AUTO LLANTAS MARLON	
Fecha: _____	
Nombre del puesto:	Administrador
Jefe inmediato:	Gerente Administrativo
Ubicación:	Comayagua
Personas a cargo:	4
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD CG[CLIENTE GENERAL] --> GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] GA --> AZC[ADMINISTRADOR ZONA CENTRO] GA --> AZN[ADMINISTRADOR ZONA NORTE] GA --> AZS[ADMINISTRADOR ZONA SUR] AZC --> OAC1[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZC --> AV1[ASesor de VENTAS] AZC --> TI1[TÉCNICO INSTALADOR] AZC --> EB1[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AZN --> OAC2[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZN --> AV2[ASesor de VENTAS] AZN --> TI2[TÉCNICO INSTALADOR] AZN --> EB2[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AZS --> OAC3[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZS --> AV3[ASesor de VENTAS] AZS --> TI3[TÉCNICO INSTALADOR] AZS --> EB3[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] EB1 --> AE[AUXILIAR DE BODEGA/ENTREGA] EB2 --> AE EB3 --> AE </pre>
Objetivo del puesto laboral	<p>Coordinar y gestionar las actividades administrativas y financieras de la sucursal asignada, asegurando que las operaciones del personal a cargo se realicen de manera eficiente y que se ofrezca un servicio al cliente de alta calidad.</p>
Funciones generales	<ol style="list-style-type: none"> Supervisar el funcionamiento diario de la sucursal Coordinar y supervisar las actividades del personal a cargo Validar que se cumplan las políticas y procedimientos de la empresa Realizar cierres de caja diarios y preparar informes de caja Procesar las transacciones de los clientes de manera segura y precisa

f)	Resolver quejas y consultas de los clientes de manera efectiva
g)	Manejar la correspondencia y documentación de la sucursal
h)	Brindar un servicio al cliente de alta calidad
i)	Cumplir con las políticas de obligaciones y prohibiciones
j)	Manejar efectivo y tarjetas de crédito de manera segura y precisa
k)	Realizar pedidos de reposición de productos
l)	Validar que se realice la correcta recepción y almacenamiento de los suministros
m)	Este puesto será medido a través del KPI del administrador, con indicadores mensuales y anuales.

Relación con otros departamentos

Departamento de bodega / entrega: el administrador deberá estar en constante comunicación con el encargado de bodega y/o entrega, oficiales de servicios al cliente ya que debe confirmar la existencia y/o entrega correcta de los productos.

Habilidades, conocimientos y experiencia

Excelentes habilidades comunicación y servicio al cliente, que tenga la capacidad de resolver problemas de manera eficiente, conocimiento básico de contabilidad y finanzas, habilidades de manejo de efectivo y transacciones financieras, dominio de herramientas informáticas y paquete de Microsoft Office, habilidades para manejar y resolver problemas de manera eficiente, honestidad, responsabilidad, actitud proactiva y orientado a resultados, organización.

Mínimo 2 años de experiencia en roles similares de administración y caja.

Experiencia en atención al cliente y manejo de personal.

Requisitos generales

Género:	Masculino	Femenino	Mixto <input checked="" type="checkbox"/>	Certificaciones:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N	<input type="checkbox"/>
Rango de edad:	De 18 años en adelante			Requiere viajar:	S	<input type="checkbox"/>	N	<input checked="" type="checkbox"/>
Horario laboral:	08:00am - 06:00pm			Medio de transporte:	S	<input type="checkbox"/>	N	<input checked="" type="checkbox"/>
Nivel de estudios:	Pasante universitario en Administración o carreras afines preferiblemente			Licencia de conducir	S	<input type="checkbox"/>	N	<input checked="" type="checkbox"/>
				Cambio de residencia:	S	<input type="checkbox"/>	N	<input checked="" type="checkbox"/>

Descriptor de puestos 4. Auxiliar de bodega y entrega

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FO-04-001	
AUTO LLANTAS MARLON	
Fecha: _____	
Nombre del puesto:	Auxiliar de bodega y entrega
Jefe inmediato:	Encargado de bodega y entrega
Ubicación:	Comayagua
Personas a cargo:	N/A
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] GA --- AZC[ADMINISTRADOR ZONA CENTRO] GA --- AZN[ADMINISTRADOR ZONA NORTE] GA --- AZS[ADMINISTRADOR ZONA SUR] AZC --- OAC1[OFICIAL DE ATENCIONAL CLIENTE] AZC --- AV1[ASESOR DE VENTAS] AZC --- TI1[TÉCNICO INSTALADOR] AZC --- EB1[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AZN --- OAC2[OFICIAL DE ATENCIONAL CLIENTE] AZN --- AV2[ASESOR DE VENTAS] AZN --- TI2[TÉCNICO INSTALADOR] AZN --- EB2[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AZS --- OAC3[OFICIAL DE ATENCIONAL CLIENTE] AZS --- AV3[ASESOR DE VENTAS] AZS --- TI3[TÉCNICO INSTALADOR] AZS --- EB3[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] EB1 --- AJB[AJUILLAR DE BODEGA/ENTREGA] </pre>
Objetivo del puesto laboral	
Administración y servicio cliente: el oficial de bodega y entrega deberá estar en constante comunicación con el administrador y el oficial de servicio al cliente, para las entregas del día y para confirmar productos existentes en bodega.	
Funciones generales	
a)	Recepcionar y verificar los productos entrantes
b)	Almacenar los productos de manera ordenada y segura
c)	Cumplir con las políticas de obligaciones y prohibiciones
d)	Asegurar el mantenimiento y limpieza de la bodega
e)	Verificar que los productos a entregar estén en buenas condiciones y completos
f)	Realizar entregas de productos a domicilio de manera puntual y segura
g)	Cargar y descargar mercancía del vehículo de reparto
h)	Asegurar la correcta entrega de productos al cliente, obteniendo confirmación de recepción
i)	Brindar un servicio amable y profesional durante las entregas
j)	Responder a preguntas básicas de los clientes sobre los productos y servicios
k)	Colaborar con otras tareas logísticas y de almacén según sea necesario
l)	Apoyar en la organización de la bodega y en la organización de los productos en la sala de ventas
m)	Preparar pedidos para entrega a domicilio según las órdenes recibidas
n)	Este puesto será medido a través del KPI del auxiliar de bodega con indicadores mensuales y anuales.

Relación con otros departamentos

Administración y servicial cliente: el oficial de bodega y entrega deberá estar en constante comunicación con el administrador y el oficial de servicio al cliente, para las entregas del día y para confirmar productos existentes en bodega.

Habilidades, conocimientos y experiencia

Conocimientos básicos de manejo de inventarios, capacidad para manejar cargas pesadas y realizar trabajo físico, buenas habilidades de organización y atención al detalle, habilidades básicas de comunicación, puntualidad y responsabilidad, honestidad y confiabilidad, promover un ambiente de trabajo dinámico y orientado a la logística y atención al cliente, Actitud proactiva y disposición para trabajar en equipo.

Experiencia previa de 1-2 años en roles similares de bodega, logística o reparto es preferible. experiencia en la industria de llantas o automotriz o atención al cliente

Requisitos generales

Género:	Masculino <input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	Mixto	Certificaciones:	S	✓	N	
Rango de edad:	De 18 años en adelante			Requiere viajar:	S	✓	N	
Horario laboral:	08:00am - 06:00pm			Medio de transporte:	S	✓	N	
Nivel de estudios:	Secundaria completa			Licencia de conducir	S	✓	N	
				Cambio de residencia:	S		N	✓

Descriptor de puestos 5. Técnico instalador

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FO-04-001	
AUTO LLANTAS MARLON	
Fecha: _____	
Nombre del puesto:	Técnico instalador
Jefe inmediato:	Administrador
Ubicación:	Comayagua
Personas a cargo:	N/A
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GC[GERENTE GENERAL] --> GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] GA --> AZC[ADMINISTRADOR ZONA CENTRO] GA --> AZN[ADMINISTRADOR ZONA NORTE] GA --> AZS[ADMINISTRADOR ZONA SUR] GA --> ARH[ANÁLISTA DE RECURSOS HUMANOS] AZC --> OAC1[OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE] AZC --> AV1[ASESOR DE VENTAS] AZC --> TI1[TÉCNICO INSTALADOR] AZC --> EB1[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AZN --> OAC2[OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE] AZN --> AV2[ASESOR DE VENTAS] AZN --> TI2[TÉCNICO INSTALADOR] AZN --> EB2[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AZS --> OAC3[OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE] AZS --> AV3[ASESOR DE VENTAS] AZS --> TI3[TÉCNICO INSTALADOR] AZS --> EB3[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] EB1 --> AB[AXILIAR DE BODEGA/ENTREGA] </pre>
Objetivo del puesto laboral	
Realizar la instalación profesional de llantas, baterías y rines, garantizando la satisfacción y seguridad del cliente, además, proporcionar un asesoramiento técnico y mantenimiento básico de los neumáticos y las baterías asegurando un rendimiento óptimo de los vehículos atendidos	
Funciones generales	
a)	Instalación de llantas nuevas y usadas según el gusto del cliente.
b)	Instalación baterías y rines, según la necesidad del cliente.
c)	Inspección minuciosa de las condiciones del vehículo, antes de la cualquier instalación recomendando cambio de piezas
d)	Realización de balanceo para garantizar una conducción suave y segura.
e)	Verificar presión de aire en las cuatro ruedas, informando al cliente cualquier signo de alarma encontrado.
f)	Verificar la condición general y el nivel de ácido de baterías en cada vehículo.
g)	Asesorar a los clientes sobre el cuidado y mantenimiento de las llantas.
h)	Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
i)	Brindar un servicio amable y profesional durante cada instalación.
j)	Responder a interrogantes de los clientes, aconsejando según su experiencia.
k)	Realizar inspecciones de seguridad antes, durante y después de cada instalación.
l)	Mantener y cuidar el inventario de herramientas asignadas, reportando cualquier situación a su superior.
m)	Colaborar con el equipo de atención al cliente y ventas para identificar necesidades y ofrecer soluciones adecuadas.
n)	Este puesto será medido a través del KPI del técnico instalador, con indicadores mensuales y anuales.

Relación con otros departamentos

Administración, ventas y servicio cliente: el técnico instalador mantiene comunicación constante con el departamento de administración, ventas para coordinar la instalación de llantas, baterías y servicios adicionales, además, con servicio al cliente para resolver dudas relacionadas con lo referente a las instalaciones en la empresa.

Habilidades, conocimientos y experiencia

Conocimientos básicos técnicos en instalaciones de llantas, baterías y rines, manejo y conocimiento de herramientas de instalación, conocimiento de mecánica de vehículos livianos, capacidad para manejar cargas pesadas y realizar trabajo físico, buenas habilidades de organización y atención al detalle, habilidades básicas de comunicación, puntualidad y responsabilidad, honestidad y confiabilidad, actitud proactiva y abierto al trabajo en equipo. Experiencia previa mínimo 2 años en roles similares de instalación o mecánica automotriz preferiblemente.

Requisitos generales

Género:	Masculino <input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	Mixto	Certificaciones:	S		N	✓
Rango de edad:	De 18 años en adelante			Requiere viajar:	S		N	✓
Horario laboral:	08:00am - 06:00pm			Medio de transporte:	S		N	✓
Nivel de estudios:	Secundaria completa - Cursos de mecánica automotriz			Licencia de conducir	S		N	✓
				Cambio de residencia:	S		N	✓

Descriptor de puestos 6. Encargado de bodega y entrega

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FO-04-001	
AUTO LLANTAS MARLON	
Fecha: _____	
Nombre del puesto:	Encargado de bodega y entrega
Jefe inmediato:	Administrador
Ubicación:	Comayagua
Personas a cargo:	1
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GC[GERENTE GENERAL] --> GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] GA --> AZC[ADMINISTRADOR ZONA CENTRO] GA --> AZN[ADMINISTRADOR ZONA NORTE] GA --> AZS[ADMINISTRADOR ZONA SUR] AZN --> AS[MORGANOS ANALISTA DE SEGUROS] AZC --> OAC[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZC --> AV[ASESOR DE VENTAS] AZC --> TI[TÉCNICO INSTALADOR] AZC --> EBE[ENCARGADO DE BODEGA / ENTREGA] AZN --> OACN[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZN --> AVN[ASESOR DE VENTAS] AZN --> TIN[TECNICO INSTALADOR] AZN --> EBEN[ENCARGADO DE BODEGA / ENTREGA] AZS --> OACS[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZS --> AVS[ASESOR DE VENTAS] AZS --> TIS[TÉCNICO INSTALADOR] AZS --> EBS[ENCARGADO DE BODEGA / ENTREGA] EBEN --> ABE[AUXILIAR DE BODEGA / ENTREGA] </pre>
Objetivo del puesto laboral	
Gestionar y supervisar todas las actividades relacionadas con el departamento de bodega, asegurando el correcto almacenamiento, control de inventarios y la distribución de los productos, garantizar la eficiencia del personal a cargo para asegurar un funcionamiento oportuno del departamento y el cumplimiento según a los lineamientos solicitados por la empresa.	
Funciones generales	
a)	Supervisar la recepción de productos
b)	Verificar que el orden y seguridad de los productos almacenados sea correcto.
c)	Supervisar el cumplimiento de las políticas de obligaciones y prohibiciones del personal a su cargo
d)	Supervisar el orden y limpieza de la bodega a cargo.
e)	Controlar la calidad y calidad de los productos recibidos y almacenados
f)	Planeación de rutas lógicas para entrega de productos a clientes.
g)	Controlar el proceso de carga y descarga de inventario
h)	Velar por el cumplimiento de la entrega de productos en el tiempo acordado, exigiendo la confirmación de recepción por el cliente
i)	Exigir a los colaboradores bajo su cargo un trabajo profesional
j)	Colaborar con otras tareas logísticas y de almacén según sea necesario
k)	Responsable de velar por la organización de la bodega y de los productos exhibidos en la sala de ventas
l)	Sugerir inventarios de productos clave en la operación, garantizar inventario óptimo en la sucursal
m)	Este puesto será medido a través del KPI de atención al cliente, con indicadores mensuales y anuales.

Relación con otros departamentos							
Administración, servicial cliente, ventas y gerencia administrativa: el encargado de bodega y entrega deberá estar en constante comunicación con el gerente administrativo, administrador, oficial de Servicio al cliente y asesor de ventas, para coordinar fechas y entregas de productos, inventarios faltantes e inventarios óptimos sugeridos.							
Habilidades, conocimientos y experiencia							
Conocimientos de manejo de inventarios, capacidad para el manejo de personas, realizar trabajo físico, excelentes habilidades de organización y atención al detalle, habilidad fluida de comunicación, puntualidad, responsabilidad, honestidad y confiabilidad, promover un ambiente de trabajo orientado a la atención al cliente, proactivo y disposición para trabajar en equipo. Experiencia previa de 2 años o más en logística, manejo de inventarios y flotas preferible. Experiencia en el rubro automotriz, llantas o atención al cliente.							
Requisitos generales							
Género:	Masculino <input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	Mixto	Certificaciones:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Rango de edad:	De 18 años en adelante			Requiere viajar:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Horario laboral:	08:00am - 06:00pm			Medio de transporte:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
Nivel de estudios:	Pasante o graduado universitario en Logística o Administración			Licencia de conducir	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N
				Cambio de residencia:	S		N

Descriptor de puestos 7. Gerente administrativo

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FO-04-001	
AUTO LLANTAS MARLON	
Fecha: _____	
Nombre del puesto:	Gerente administrativo
Jefe inmediato:	Gerente general
Ubicación:	Comayagua
Personas a cargo:	4
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GC[GERENTE GENERAL] --> GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] GA --> AZC[ADMINISTRADOR ZONA CENTRO] GA --> AZN[ADMINISTRADOR ZONA NORTE] GA --> AZS[ADMINISTRADOR ZONA SUR] GA --> ARH[ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS] AZC --> OAC1[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZC --> AV1[ASESOR DE VENTAS] AZC --> TI1[TÉCNICO INSTALADOR] AZC --> EB1[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AZN --> OAC2[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZN --> AV2[ASESOR DE VENTAS] AZN --> TI2[TÉCNICO INSTALADOR] AZN --> EB2[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AZS --> OAC3[OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE] AZS --> AV3[ASESOR DE VENTAS] AZS --> TI3[TÉCNICO INSTALADOR] AZS --> EB3[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] EB1 --> AB[AUXILIAR DE BODEGA/ENTREGA] </pre>

Objetivo del puesto laboral							
Dirigir y supervisar todas las actividades administrativas y financieras de la empresa, asegurando la eficiencia operativa, la integridad financiera y el cumplimiento de las políticas y regulaciones internas y externas. Buscar, recomendar e implementar estrategias que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.							
Funciones generales							
a)	Apoyo a la planificación y gestión financiera de la empresa						
b)	Revisión de los reportes de ventas y contabilidad						
c)	Apoyo continuo con la gestión del recurso humano						
d)	Encargado del cumplimiento de las normativas internas y externas						
e)	Supervisión de las operaciones administrativas						
f)	Implementación de políticas y procedimientos						
g)	Análisis y mejora continua de los procesos						
h)	Relación directa con las instituciones financieras						
h)	Control de activos e inventarios						
i)	Planificación estratégica						
j)	Gestión de riesgos						
k)	Responsable de auditorías internas periódicas						
l)	Responsable de la comunicación y coordinación interna						
Relación con otros departamentos							
El gerente administrativo está estrechamente relacionado con el departamento administrativo, ventas, bodega, recursos humanos y gerencia general, para coordinar diversas actividades y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos solicitados por la empresa.							
Habilidades, conocimientos y experiencia							
Liderazgo y gestión de equipos, pensamiento estratégico, familiaridad con la gestión financiera y administrativa, conocimiento de las normas fiscales nacionales, habilidad de comunicación efectiva con los colaboradores, proveedores y clientes, orientado al cumplimiento de resultados. Experiencia de más de 5 años en posiciones similares de comercio mayorista y minorista, conocimiento del rubro automotriz deseable.							
Requisitos generales							
Género:	Masculino	Femenino	Mixto <input checked="" type="checkbox"/>	Certificaciones:	S	✓	N
Rango de edad:	De 18 años en adelante			Requiere viajar:	S	✓	N
Horario laboral:	08:00am - 04:00pm			Medio de transporte:	S	✓	N
Nivel de estudios:	Título universitario en Administración de empresas o Finanzas			Licencia de conducir	S	✓	N
				Cambio de residencia:	S		N

Descriptor de puestos 8. Analista de recursos humanos

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FO-04-001	
AUTO LLANTAS MARLON	
Fecha: _____	
Nombre del puesto:	Analista de recursos humanos
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
Ubicación:	Comayagua
Personas a cargo:	N/A
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] GA --> AS[ADMINISTRADOR ZONA SUR] GA --> AN[ADMINISTRADOR ZONA NORTE] GA --> AD[ADMINISTRADOR ZONA SUR] AS --> AS_OAC[OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE] AS --> AS_AV[ASESOR DE VENTAS] AS --> AS_TI[TÉCNICO INSTALADOR] AN --> AN_OAC[OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE] AN --> AN_AV[ASESOR DE VENTAS] AN --> AN_TI[TÉCNICO INSTALADOR] AD --> AD_OAC[OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE] AD --> AD_AV[ASESOR DE VENTAS] AD --> AD_TI[TÉCNICO INSTALADOR] AD --> AD_ENC[ENCARGADO DE BODEGA/ENTREGA] AD --> AD_ARH[ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS] AD_ENC --> AD_ABE[AUXILIAR DE BODEGA/ENTREGA] </pre>
Objetivo del puesto laboral	
Este es un puesto único y desafiante ya que será la única persona encargada de este departamento, el puesto debe asumir la responsabilidad total del reclutamiento y selección, contratación y la inducción del personal.	
Funciones generales	
a)	Diseñar y ejecutar procesos de reclutamiento y selección para cubrir vacantes de la empresa
b)	Proceso de inducción de nuevos empleados
c)	Compensación, beneficios y gestión de planillas
d)	Identificar necesidades de capacitación y desarrollar el programa anual que incluya a todos los colaboradores
e)	Punto de contacto para atender consultas sobre políticas, beneficios y procedimientos
f)	Elaborar descriptores de puestos detallados según cada función
g)	Elaboración de políticas de obligaciones y prohibiciones y canales de denuncias
h)	Elaboración de contratos y manejo de expedientes
i)	Elaboración de encuestas de clima laboral y cálculos de los KPI's anualmente
j)	Elaboración de programas de desarrollo y planes de carrera
k)	Control de asistencias
l)	Promover y coordinar iniciativas de salud y seguridad
Relación con otros departamentos	
El Analista de recursos humanos debe tener una comunicación directa con todos los departamentos de la empresa, ya que sus funciones están enfocadas a toda la gestión del personal de la empresa.	

Habilidades, conocimientos y experiencia

Excelentes habilidades de comunicación y relaciones interpersonales, habilidad para escuchar activamente y resolver conflictos de manera diplomática, capacidad para trabajar de manera autónoma y tomar decisiones efectivas, conocimiento sólido de las leyes laborales y regulaciones vigentes, capacidad de realizar y manejar registros precisos. Debe mantener la confidencialidad, debe ser objetivo, proactivo, capacidad de adaptarse a los cambios.

Experiencia mínima de 3-5 años en un rol de recursos humanos

Requisitos generales

Género:	Masculino	Femenino	Mixto <input checked="" type="checkbox"/>	Certificaciones:	S	<input checked="" type="checkbox"/>	N	
Rango de edad:	De 18 años en adelante			Requiere viajar:	S		N	<input checked="" type="checkbox"/>
Horario laboral:	08:00am - 06:00pm			Medio de transporte:	S		N	<input checked="" type="checkbox"/>
Nivel de estudios:	Título universitario en Recursos Humanos o Administración de Empresas			Licencia de conducir	S		N	<input checked="" type="checkbox"/>
				Cambio de residencia:	S		N	<input checked="" type="checkbox"/>

6.4.3.6 POLÍTICA DE PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES

La creación de esta propuesta incluye la elaboración de una política de prohibiciones y obligaciones en Auto Llantas Marlon, ya que es esencial para establecer normas claras y garantizar un entorno de trabajo organizado y seguro, la misma deberá ser comunicada a todos los empleados de la empresa y la misma deberá estar disponible para su acceso fácil. La misma deberá ser evaluada regularmente para garantizar su efectividad en el tiempo.

Política de Prohibiciones y Obligaciones

AUTO LLANTAS MARLON				
POLÍTICA NO.	PO-01-001			
FECHA DE ENTRADA EN VIGOR	01/01/2025	FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN		VERSIÓN NO. 0
RESPONSABLE	Analista de recursos humanos	APROBADOR	Gerente administrativo	

Objetivo: establecer normas claras que permitan a los colaboradores saber qué se espera de ellos, asegurando que todos sigan las mismas reglas, fomentando el compromiso de la empresa y promoviendo un ambiente de trabajo seguro, eficiente y respetuoso, esto reducirá los conflictos y malentendidos, mejorará la productividad y garantizará el cumplimiento de normativas legales, fortaleciendo la cultura organizacional y aumentando la satisfacción de

HISTORIAL DE VERSIONES				
VERSIÓN	APROBADO POR	FECHA DE REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	AUTOR

Misión

Somos gente competitiva y nos dedicamos a proporcionar productos automotrices de alta calidad, ofreciendo asesoramiento experto y un servicio excepcional para garantizar la seguridad y satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Buscamos ser líderes en Honduras en la importación y venta de productos automotrices, manteniendo estándares de excelencia, innovación y confianza para ser la opción preferida por los conductores y empresas en todo el país.

Valores

- ✚ Integridad
- ✚ Puntualidad
- ✚ Proactividad
- ✚ Orientado a resultados
- ✚ Excelencia
- ✚ Calidad
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Compromiso

Bonificaciones

La empresa cumple con las disposiciones legales referentes a la participación de los empleados en los beneficios de ley. Cada año, en el mes de junio y diciembre, se entrega un bono calculado de acuerdo con la ley. Adicionalmente, se ofrece un bono mensual por cumplimiento de metas de ventas, incentivando así el rendimiento y la productividad del equipo, para los colaboradores que cuentan con el puesto de Asesor de Ventas, Oficial de Atención al Cliente y Administrador, ya que son los colaboradores directos con las ventas, el mismo será medido en el KPI, de cada colaborador y el porcentaje será de acuerdo con la calificación obtenida en el indicado. Si el colaborador se encuentra dentro de la alerta ideal se le otorga el 100% del bono, si se encuentra en la alerta tolerable se le otorga el 65% del bono y se encuentra en la alerta máxima no se le otorgaría el bono mensual.

Vacaciones

El objetivo es cumplir con las disposiciones de vacaciones establecidas de acuerdo con lo que establece el Código del Trabajo en el artículo No346, protegiendo la salud de los empleados y permitiendo reparar el desgaste y la fatiga. La política incluye vacaciones en los días festivos y el goce de días según la necesidad de cada colaborador para compensar el esfuerzo realizado por los colaboradores de la empresa.

Detalle de vacaciones, de acuerdo con la antigüedad:

Artículo 346. El período de vacaciones remuneradas, a que tiene derecho todo trabajador después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono, tendrá como duración mínima la que a continuación se expresa:

- a) **Después de un (1) año** de servicios continuos diez (10) días laborables, consecutivos;
- b) **Después de dos (2) años** de servicios continuos, doce (12) días laborables, consecutivos;
- c) **Después de tres (3) años** de servicios continuos, quince (15) días laborables, consecutivos; y,
- d) **Después de cuatro (4) años** de servicios continuos veinte (20) días laborables, consecutivos.

Imagen Corporativa

Mujeres

- ✚ Cabello limpio y bien arreglado
- ✚ Maquillaje sencillo
- ✚ Uñas limpias y presentables
- ✚ Evitar usar jeans rotos y faldas cortas

Hombres

- ✚ Evitar el uso de jeans rotos o cortos y calzonetas
- ✚ Cabello limpio y evitar cortes extravagantes
- ✚ Barba recortada
- ✚ Evitar el uso de tenis

Capacitación y Desarrollo

Recursos Humanos deberá diseñar un plan de capacitación anual que incluya a todos colaboradores, atendiendo a la detección de necesidades para que cada empleado, para que cada uno pueda desempeñar su labor de manera eficiente y fomentar así el crecimiento y el desarrollo personal. Las capacitaciones serán impartidas a través de las plataformas como INFOP, Udemy Business y LinkedIn Learning y serán medidas en el KPI's, obligatoriamente cada colaborador debe cumplir con 6 cursos al año, presentando la evidencia del certificado que se le otorga al finalizar cada curso.

Evaluaciones de desempeño:

El objetivo es realizar evaluaciones de desempeño para desarrollar y motivar al personal, permitiéndoles crecer y alineando sus objetivos individuales con los de la empresa. Esto incluye oportunidades de promoción y desarrollo profesional, para esto se tomará en cuenta la evaluación a través del KPI's, por lo que el empleado debe mantener una nota anual igual o mayor al 80%.

Normas y Políticas

- ✚ Uso breve del celular personal y evitar los excesos en llamadas personales, durante el horario laboral.
- ✚ Prohibido fumar dentro de las instalaciones.
- ✚ Prohibido usar las herramientas de trabajo para fines personales.
- ✚ Uso de sustancias prohibidas
- ✚ Prohibido cualquier comportamiento violento, acoso, discriminación o intimidación a cualquier colaborador de la empresa.
- ✚ Prohibido incumplir con lo establecido en la imagen corporativa de la empresa
- ✚ Consumo de alimentos y bebidas en áreas no autorizadas
- ✚ Negligencia o falta de compromiso en el cumplimiento de las tareas

Horario de Trabajo

7:00 am – 5:00 pm lunes a sábado

Es responsabilidad del personal asistir al trabajo en el horario establecido. Si por alguna razón un empleado no cumple con este compromiso, se procederá a una amonestación verbal y privada con el supervisor inmediato, las llegadas tarde serán medidas en los indicadores de desempeño.

El colaborador no puede exceder de 5 llegadas tarde en el mes y que estas no sobre pasen los 15 minutos luego de la hora entrada, caso contrario debe justificar con fotografías o cualquier otra evidencia y presentarlo a su jefe inmediato por el incumplimiento, ya que esta situación podría afectar la nota del colaborador, sino se cuenta con la debida evidencia.

Licencias y permisos

- ✚ Licencia de pre y post natal: 42 días antes y 42 días después para la madre y 6 días antes y 10 días después para el padre.

Artículo 135. Toda trabajadora en estado de gravidez gozará de un descanso forzoso, retribuido del mismo modo que su trabajo, durante las cuatro (4) semanas que precedan al parto y las seis (6) que le sigan, y conservará el empleo y todos los derechos correspondientes a su contrato de trabajo.

Si se tratare de un salario que no sea fijo, como en el caso de trabajos a destajo o por tarea, se tomará en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicio, o en todo el tiempo si fuere menor.

Para los efectos del descanso de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al patrono un certificado médico, en el cual debe constar:

- a) El estado de embarazo de la trabajadora;
- b) La indicación del día probable del parto; y,
- c) La indicación del día desde el cual debe empezar el descanso, teniendo en cuenta que, por lo menos, ha de iniciarse cuatro (4) semanas antes del parto.

Todo médico que desempeñe algún cargo remunerado por el Estado o por sus Instituciones, deberá expedir gratuitamente este certificado, a cuya presentación el patrono dará un acuse de recibo para los efectos legales.

“El esposo o compañero permanente tendrá derecho a seis (días hábiles durante los días que preceden al parto y los diez que le siguen de licencia remunerada de paternidad, en ambos casos se deberá notificar al patrono con 14 semanas mínimo antes de la fecha probable del parto”, indica la reforma.

- ✚ Otorgar 2 días por fallecimiento de madre, padre, conyugue e hijos y 4 días en caso de que el colaborador debe desplazarse fuera de la sucursal de trabajo.

Artículo 37. Descanso semanal, fiestas y permisos.

(...)

3. La persona trabajadora, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:

(...)

b bis) Dos días por el fallecimiento del cónyuge, pareja de hecho o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo la persona trabajadora necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo se ampliará en dos días.

(...)

- ✚ Otorgar por parte de la empresa 2 permisos al mes por 2 horas, el incumplimiento de estos permisos será medido en el indicador de desempeño.

CLASIFICACIÓN DE LAS FALTAS

Leves: son aquellas infracciones que, aunque no causan un daño significativo a la empresa o a los compañeros de trabajo, deben ser corregidas para mantener un ambiente laboral adecuado. Entre ellas se encuentran los retrasos injustificados, incumplimiento de normas menores, pausas prolongadas, conducta poco profesional, entre otras.

Graves: son aquellas infracciones que causan un daño a la empresa, a los compañeros de trabajo, o que ponen en riesgo la seguridad y el bienestar en el lugar de trabajo. Entre ellas se encuentran retrasos injustificados recurrentes, uso de sustancias prohibidas, faltas de respeto, uso excesivo de recursos de la empresa para fines personales, omisión de información crítica.

Muy graves: una falta muy grave es considerada como una conducta o acción que afecta significativamente el funcionamiento de la empresa, la seguridad de los empleados o la integridad de la organización, pueden conllevar sanciones severas, incluida la terminación del contrato laboral, entre ellas se encuentran el robo o fraude, falsificación de documentos, revelación de información confidencial, acoso laboral, abuso sexual, daños intencionados a la propiedad, entre otros.

ACCIONES

Las faltas muy graves no permiten una reincidencia, por lo que la realización de una estas faltas conllevarían al despido inmediato justificado.

Las reincidencias de las faltas graves y leves serán medias y determinadas a lo interno de la empresa.

BUZÓN DE DENUNCIAS

Dirección de correo electrónico específica donde se pueden enviar las denuncias de manera segura y anónima. Cada caso será evaluado de manera confidencialidad y se tomará las medidas que apliquen

buzonlineaetica@hotmail.com

6.4.3.7 CANAL DE DENUNCIAS

El buzón de denuncias e incumplimientos es esencial para fomentar la transparencia y la integridad dentro de Auto Llantas Marlon; los empleados podrán reportar de manera confidencial cualquier conducta inapropiada, violaciones de políticas internas o incumplimientos legales. Para facilitar este proceso, se realizó la creación de una dirección de correo electrónico específica donde se pueden enviar las denuncias de manera segura y anónima. Este mecanismo asegura que todas las preocupaciones sean escuchadas y atendidas de forma diligente, protegiendo los derechos y el bienestar de todos los miembros de nuestra comunidad laboral.

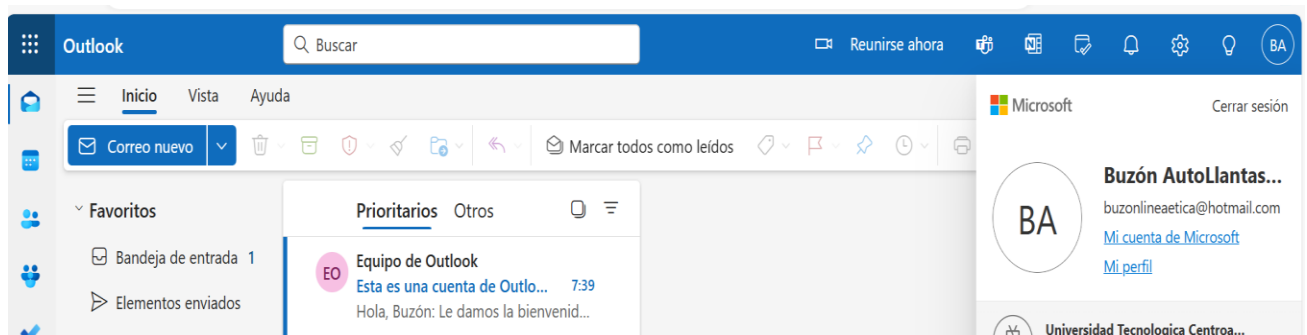


Figura 78. Buzón de denuncias e incumplimientos

6.4.3.8 POLÍTICA DE PREMIOS

AUTO LLANTAS MARLON				
POLÍTICA NO.	PO-02-001			
FECHA DE ENTRADA EN VIGOR	01/01/2025	FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN		VERSIÓN NO. 0
RESPONSABLE	Analista de recursos humanos	APROBADOR	Gerente administrativo	

Objetivo: reconocer y recompensar a los empleados por su desempeño en las labores diarias y logros que van más allá de sus objetos laborales.

Alcance: la política se aplicará a todos los empleados de la empresa independientemente de su área de trabajo.

HISTORIAL DE VERSIONES				
VERSIÓN	APROBADO POR	FECHA DE REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	AUTOR

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Para poder participar, los empleados deben haber cumplido con los siguientes criterios:

- Antigüedad laboral mayor a 6 meses.
- No poseer sanciones disciplinarias en el último año.
- Mantener un buen desempeño consistente y alineado con los objetivos organizacionales

TIPOS DE PREMIOS

1. El empleado del mes

Reconocer al empleado que ha demostrado un desarrollo sobresaliente en su rol, el premio incluye el envío de un correo para que sea del conocimiento de todos los empleados, así como la inclusión en el mural de la sucursal ganadora, el premio será medido a través del indicador de rendimiento (KPI).

2. Premio a la innovación

El premio será otorgado al equipo o al empleado que haya implementado una idea innovadora o automatizada que agregue valor a las tareas diarias y tenga un impacto positivo en la empresa, será medido de forma anual, las nominaciones con las ideas pueden ser enviadas por cualquier empleado, supervisor o gerente al correo electrónico del analista de recursos humanos el premio incluirá un certificado de reconocimiento y un convivio en el área ganadora.

3. Premio a la excelencia del servicio

Reconocer al empleado que ha demostrado un nivel excepcional de servicio al cliente o ha gestionado situaciones difíciles con éxito, incluye un certificado y reconocimiento público, el premio será medido a través del indicador de rendimiento (KPI) o cualquier otra situación reportada.

NOMINACIÓN Y SELECCIÓN

El comité de evaluación en conjunto con Recursos Humanos revisará todas las nominaciones y tomarán en consideración el impacto, el esfuerzo y a la alineación con los objetivos de la empresa, los resultados serán revisados y aprobados por la alta gerencia previo a la adjudicación de los premios.

Los premios se realizarán de acuerdo con la frecuencia indicada y se informarán por medio de reuniones o boletines informativos a través de correo electrónico.

RESPONSABILIDADES

1. **Recursos humanos:** gestionará el proceso de notificación, nominación, gestión y entrega de premios.
2. **Comité de premios (gerente administrativo):** evaluará las nominaciones y seleccionará a los ganadores.
3. **Gerencia general:** aprobará las decisiones finales.

REVISIÓN DE LA POLÍTICA

Esta política será revisada anualmente por el área de Recursos Humanos para asegurar la efectividad y relevancia de esta. Cualquier modificación será debidamente notificada a todos los empleados.

6.4.3.9 MODELO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO KPI's

Los KPI's o indicadores clave de desempeño son métricas específicas utilizadas para evaluar y medir la eficacia con la que los colaboradores están cumpliendo sus objetivos estratégicos y operativos. Para Auto llantas Marlon es de suma importancia la implementación de este modelo para alcanzar un rendimiento óptimo en cada departamento y promover una cultura de mejora continua y asegurar que la empresa se mantenga competitiva en el mercado. Los beneficios de esta propuesta abarcan desde la mejora del desempeño operativo hasta la motivación del personal y la optimización de costos, todos estos factores cruciales para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de la empresa.

Se elaboró el modelo para los puestos clave de la empresa, atención al cliente, administración, entrega y bodega e instalación; cada uno de ellos cuenta con indicadores que permitirán tener un mejor control de las actividades que se realizan, así como poder generar retroalimentaciones a los colaboradores de acuerdo con los resultados que se obtengan.

Tabla 15. Indicador técnico instalador

Técnico instalador mensual						
Nombre:		Mes				
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		80%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Satisfacción del cliente post - venta	100%	$\geq 85\%$	$< 85\% \geq 70\%$	$< 70\%$	40%
3	Entradas tarde	5	0-5	$> 5; \leq 7$	> 7	20%
4	Permisos	2	0-2	$> 2; \leq 4$	> 4	20%
Técnico Instalador Anual						
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		20%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Cursos de capacitaciones	6	≥ 6	$< 6; \geq 4$	≤ 3	20%

Tabla 16. Indicador atención al cliente

Atención al cliente mensual						
Nombre:		Mes				
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		90%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	# de quejas recibidas para el asesor	3	0-3	>3;<=5	>5	10%
2	Tiempo de respuesta en las cotizaciones	85%	>=85%	<85%;>=70%	<70%	10%
3	Entradas tarde	5	0-5	>5;<=7	>7	5%
4	Permisos	2	0-2	>2;<=4	>4	5%
5	Tasa de atención de clientes nuevos	5	>=5	<5;>=3	<=2	15%
6	Venta mensual de llantas	7	>=1.5 (MM)	<1.5>=1.2 (MM)	<1.2 (MM)	30%
7	Venta mensual de otros productos	10%	>=10%	<10%>=7%	<7%	5%
8	Porcentaje de devoluciones	5	0-5	>5;<=7	>7	10%
Atención al cliente anual						
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		10%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Cursos de capacitaciones	6	>=6	<6;>=4	<=3	10%

Tabla 17. Indicador atención al cliente

Administrador mensual						
Nombre:		Mes				
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		70%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Satisfacción del cliente post – venta	100%	>=85%	<85%>=70%	<70%	10%
2	Tiempo de respuesta en las cotizaciones	85%	>=85%	<85%;>=70%	<70%	10%
3	Tasa de atención de clientes nuevos	5	>=5	<5;>=3	<=2	5%
4	Cumplimiento de venta de la sucursal en llantas	7	>=1.5 (MM)	<1.5>=1.2 (MM)	<1.2 (MM)	25%
5	Cumplimiento de venta de otros productos	10%	>=10%	<10%>=7%	<7%	10%
6	Porcentaje de devoluciones	5	0-5	>5;<=7	>7	10%
Administrador anual						
No	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		30%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Cursos de capacitaciones	6	>=6	<6;>=4	<=3	5%
2	Cumplimiento de cursos de equipo	100%	100%	<100%>=75%	<75%	5%
3	Crecimiento anual de ventas en la sucursal asignada	10%	>=10%	<10%>=7%	<7%	10%
4	Precisión del inventario	1%	<2%	>=2%;<=3%	>3%	10%

Tabla 18. Indicador asesor de ventas

Asesor de ventas mensual						
Nombre:		Mes				
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		90%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Satisfacción del cliente post - venta	100%	>=85%	<85%>=70 %	<70%	10%
2	Tiempo de respuesta en las cotizaciones	85%	>=85%	<85%;>=70 %	<70%	10%
3	Entradas tarde	5	0-5	>5;<=7	>7	5%
4	Permisos	2	0-2	>2;<=4	>4	5%
5	Tasa de atención de clientes nuevos	5	>=5	<5;>=3	<=2	15%
6	Venta mensual de Llantas	7	>=1.5 (MM)	<1.5>=1.2 (MM)	<1.2 (MM)	35%
7	Venta mensual de otros productos	10%	>=10%	<10%>=7%	<7%	10%
Asesor de ventas anual						
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		10%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Cursos de capacitaciones	6	>=6	<6;>=4	<=3	10%

Tabla 19. Indicador auxiliador de bodega

Auxiliar bodega /entrega mensual						
Nombre:		Mes				
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		60%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Satisfacción del cliente post - entrega a domicilio	100%	>=85%	<85%;>=70%	<70%	20%
2	Entradas tarde	5	0-5	>5;<=7	>7	10%
3	Permisos	2	0-2	>2;<=4	>4	10%
4	Porcentaje de devoluciones	5	0-5	>5;<=7	>7	20%
Auxiliar bodega /entrega anual						
No.	Indicador	Valor actual	Rangos de alerta			Ponderación
		40%	Ideal	Tolerable	Máxima	
1	Precisión del inventario	1%	<2%	>=2%;<=3%	>3%	30%
2	Cursos de capacitaciones	6	>=6	<6;>=4	<=3	10%

6.4.3.10 MEDIDAS DE CONTROL PARA LOS KPI's

Se elaboraron las métricas para medir cada uno de los indicadores incluidos en el modelo; la mayoría depende de formatos que la empresa Auto Llantas Marlon ya posee. Sin embargo, otros serán medidos con formatos y encuestas desarrolladas a lo largo de esta propuesta.

No.	INDICADOR	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN MENSUAL
1	Número de quejas recibidas para el asesor	Mediante encuesta compartida a clientes a través de las plataformas y libro de quejas
2	Tiempo de respuesta en las cotizaciones	Mediante encuesta compartida a clientes a través de las plataformas
3	Entradas tarde	Mediante formato de hora de entrada
4	Permisos	Mediante formato de permisos
5	Tasa de atención de clientes nuevos	Mediante la facturación realizada
6	Venta mensual de llantas	Mediante la facturación realizada
7	Venta mensual de otros productos	Mediante la facturación realizada
8	Porcentaje de devoluciones	Mediante el formato de devoluciones
9	Satisfacción del cliente post - venta	Mediante encuesta compartida a clientes a través de las plataformas y libro de quejas
10	Satisfacción del cliente post - entrega	Mediante encuesta compartida a clientes a través de las plataformas y libro de quejas
11	Satisfacción del cliente post - instalación	Mediante encuesta compartida a clientes a través de las plataformas y libro de quejas
No.	INDICADOR	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN ANUAL
1	Cursos de capacitaciones	Mediante cronograma de cumplimiento de capacitaciones
2	Cumplimiento de cursos de equipo	Mediante cronograma de cumplimiento de capacitaciones
3	Crecimiento anual de ventas en la sucursal asignada	Mediante la facturación realizada
4	Precisión del inventario	Mediante diferencias siin justificación encontradas en el inventario a final del año

Figura 77. Medición de los KPI's

Adicionalmente, se elaboraron tres encuestas en la herramienta Microsoft Forms, para que las mismas sean enviadas a los clientes luego de recibir un producto o servicio de instalación, cotizaciones o entrega a domicilio. Las encuestas son cortas y constan de tres preguntas, enfocadas a medir la satisfacción del cliente, las mismas se incluyen en los chatbots.

Autollantas Marlon
Boulevard Roberto Romero Larios, contiguo a La Ferre, Comayagua.

Auto Llantas Marlon

Encuesta de satisfacción
Atención de cotizaciones de productos y servicios.

Empezar ahora

1. ¿Cómo calificaría la rapidez con la que se atendió su cotización? *

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

2. ¿Cómo calificaría la atención y amabilidad del asesor durante el proceso de cotización? *

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

3. ¿Que mejoraría usted del proceso de cotización recibido? *

Escriba su respuesta

+ Agregar nuevo

Figura 79. Encuesta de satisfacción del proceso de cotización

Auto Llantas Marlon

Encuesta de Satisfacción - Evaluación de servicio de entregas a domicilio

[Empezar ahora](#)

1. ¿Recibió su pedido en el tiempo estimado proporcionado? *
 - Sí
 - Casi a tiempo
 - No
2. ¿En qué estado llegó el producto al momento de la entrega? *
 - Excelente estado
 - Buen estado
 - Regular estado
 - Mal estado
3. En su opinión ¿Recomendaría el servicio a domicilio que ofrece la empresa? *
 - Muy probable
 - Probable
 - Poco probable
 - Nada Probable

Figura 80. Encuesta de satisfacción del proceso de instalación

Auto LLantas Marlon

Encuesta de satisfacción - Evaluación del servicio de instalación

[Empezar ahora](#)

1. ¿Considera usted que el tiempo de espera fue razonable? *
 - Sí, muy razonable
 - Razonable
 - Poco razonable
 - No, nada razonable
2. ¿Cómo calificaría la calidad del trabajo de instalación de llantas? *
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
3. ¿Qué mejoraría usted del proceso de instalación? *

Figura 81. Encuesta de satisfacción del servicio de entregas a domicilio

6.5 PRESUPUESTO GENERAL Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

El presupuesto incluye la implementación de capacitaciones y chatbots, los cuales aportarán beneficios positivos a Auto Llantas Marlon. La capacitación continua a través de plataformas reconocidas como LinkedIn Learning, Udemy Business e INFOP no solo mejorará las habilidades y el conocimiento de los empleados, sino que también aumentará su motivación y compromiso, ya que las plataformas permiten que los colaboradores aprendan según sus necesidades específicas, lo que garantiza que el aprendizaje sea aplicado a las tareas diarias que se realizan. Por lo anterior, esta propuesta vendrá a reducir la rotación de personal y fomentará una cultura de adaptación y aprendizaje, lo que a su vez se traduce en la reducción de costos operativos, mejorando la precepción del cliente en un mercado que está en constante cambio.

Por otro lado, la implementación de chatbots a través de la plataforma SendPulse permitirá optimizar la atención al cliente y la eficiencia operativa, ya que es una tecnología accesible y rentable que asegurará que los clientes reciban respuestas rápidas y efectivas, resolver problemas comunes, asistencia inmediata, aumentando su satisfacción y lealtad de los clientes, y contribuyendo al aumento de los ingresos debido a la retención de clientes a largo plazo. La implementación de encuestas a través de esta propuesta permitirá a la empresa escuchar las sugerencias de mejora por parte de los clientes, lo que vendrá a fortalecer la competitividad, y mejora de los procesos, promoviendo un entorno de trabajo más eficiente y profesional, permitiendo a la empresa poder enfrentar desafíos futuros.

Tabla 20. Presupuesto total de implementación

Propuesta	Actividad	Costo anual estimado
Capacitación	LinkedIn Learnig	L36,800.16
	Udemy Business	L35,280.00
	INFOP	L50,400.00
Chatbots	Sendpulse	L2,374.08
Campaña de valores	Canva	L159.25
	Banner	L15,456.00
Total		L140,469.49

Análisis costo beneficio

Al implementar la propuesta general de este estudio, se espera mejorar la satisfacción del cliente y la fidelización de estos a través de la mejora en el proceso de cotizaciones, concretando las ventas. Actualmente Auto Llantas Marlon de acuerdo con el sistema de facturación a nivel de sus cuatro sucursales percibe un total de L4,500,000.00 millones mensuales, en donde aproximadamente el 8.2% corresponden a ventas realizadas a través de cotizaciones de los clientes, es decir que en sus cuatro sucursales se perciben aproximadamente L369,000.00 mil mensuales por cotizaciones de clientes.

Tomando en cuenta el escenario de que el 51% de los clientes insatisfechos no llega a concretar la venta, se espera lograr que la mitad de estos clientes logre comprar.

Retorno de la inversión

Tabla 21. Cálculo de escenario de retorno de inversión

Descripción	Ventas	Total	Porcentaje de ventas	Satisfacción del cliente
Ventas actuales por cotizaciones	L4,500,000.00*8.2%	L369,000.00	8.2	49%
Clientes insatisfechos	L4,500,000.00*8.5%	L382,500.00	8.5	51%
Total a percibir mensual si se concretan el total de las ventas por cotizaciones		L751,500.00		100%

Descripción	Ventas	Total
Ventas actuales por cotizaciones	L4,500,000.00*8.2%	L369,000.00
Concretar ventas en un 50% de los clientes insatisfechos	L382,500.00*50%	L191,250.00
Total a percibir mensual si se concretan el 50% de las ventas con la propuesta, más el 49% que ya se percibe		L560,250.00

De acuerdo con el cálculo anterior la empresa estaría percibiendo aproximadamente L191,250.00 si del 51% de los clientes insatisfechos la mitad de ellos logra concretar las compras cotizadas de acuerdo con la propuesta de implementación que vendría mejorar la rapidez en el tiempo de respuesta y la atención al cliente.

La fórmula del análisis de costo-beneficio o relación beneficio-costos, es una herramienta utilizada para evaluar la rentabilidad de una inversión o proyecto, comparando los beneficios obtenidos con los costos involucrados.

Tabla 22. Cálculo costo beneficio

Costo beneficio	Beneficios esperados	L191,250.00	1.36
	Costo inicial	L140,469.49	

De acuerdo con el resultado anterior de 1.36, la propuesta a implementar traería consigo un beneficio rentable, ya que la empresa en un mes estaría recuperando aproximadamente los costos anuales, ya que los ingresos superan los costos. Por lo que la implementación de esta se encuentra debidamente justificada, no solo a nivel de un análisis cualitativo, sino también a nivel del retorno de la inversión.

Por lo tanto, es aconsejable proceder con la inversión, ya que la evaluación sugiere que el retorno esperado supera el costo inicial, beneficiando a la empresa.

6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 23. Segmentación

Capítulo I			Capitulo II	Capitulo III			Capitulo V	Capítulo VI	
Título	Objetivos		Teorías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
	General	Específicos							
Optimización del proceso operativo y gestión del talento humano en Auto Llantas Marlon	Proponer estrategias efectivas que integren la optimización del proceso operativo y de recursos humanos, identificando las áreas de mejora y promoviendo una distribución óptima de funciones y responsabilidades que contribuyan a mejorar la eficiencia, la calidad, y el rendimiento de los empleados.	1. Realizar una evaluación de cada etapa del proceso operativo de la empresa mediante un análisis detallado de los procedimientos internos existentes para identificar mejoras y segregación de acuerdo con cada departamento	1.Descriptores y perfiles de puestos 2.Estrutura organizacional 3.Gestión de procesos	1. Procesos 2. Recursos Humanos 3. Estructura organizacional 4. Servicio al cliente	1.Empleados 2. Clientes	Encuestas Entrevista	1. La evaluación de los procesos de la empresa reveló que no existen procedimientos internos documentados; en su lugar, los procesos actuales como reclutamiento y selección, cotizaciones, ventas, atención al cliente, administración, reparación e instalación, bodega y entregas a domicilio se han determinado de forma empírica. Se identificaron áreas de mejora significativas en los procesos de, cotizaciones, atención al cliente y entregas a domicilio.	Plan integral de gestión para la medición, monitoreo y optimización de procesos en Auto Llantas Marlon.	1. Elaborar manuales detallados para los procesos operativos claves existentes dentro de la empresa, que incluyan los procedimientos y responsabilidades, así como la implementación de WhatsApp empresarial para mejorar los tiempos de respuesta.

Título	Objetivos		Teorías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
	General	Específicos							
		2. Evaluar los procedimientos de contratación y selección de personal para definir claramente requisitos, responsabilidades, habilidades y competencias requeridas de acuerdo con la cultura organizacional.					2. Se determinó que los procedimientos de contratación y selección de personal carecen de documentación formal. Actualmente, la selección de nuevos empleados se basa en experiencia laboral, edad, y las recomendaciones, un enfoque común que se realiza de forma empírica. No existen descripciones claras de los requisitos, responsabilidades, habilidades y competencias requeridas para cada puesto, lo que dificulta la identificación de candidatos idóneos para cada puesto. Además, la empresa no cuenta con políticas de obligaciones y prohibiciones documentadas ni con canales de reporte de incumplimientos, la falta de alineación en el proceso de contratación puede estar afectando negativamente la		2. Definir un programa de capacitación continua para su correcta implementación que contenga temas que agreguen valor a las funciones que desempeñan los colaboradores.

							integración y el desempeño personal.		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Título	Objetivos		Teorías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
	General	Específicos							
		3. Elaborar una propuesta de mejora que incluya un modelo que permita medir y monitorear la eficacia y mejora continua de los procesos, herramientas de capacitación continua, diseño de manuales de procesos y descriptores de puesto, que permitan fortalecer funcionamiento de la organización.					3. La evaluación determinó que es esencial para la empresa que se desarrolle una propuesta de mejora basada en un modelo que permita medir y gestionar el desempeño de los empleados. Actualmente, Auto Llantas Marlon se encuentra en una posición vulnerable debido a la falta de procesos y políticas documentadas, lo que genera inconsistencias y falta de claridad en las operaciones diarias, que afecta no solo la eficiencia operativa, sino que también repercute en la calidad del servicio al cliente.		3. Estructurar un departamento de Recursos Humanos, que se encargue de las funciones alineadas a la gestión de personal, incluyendo la elaboración de descriptores de puestos, documentación de las políticas de obligaciones y prohibiciones, implementación de un canal de denuncias y la elaboración de indicadores de rendimiento (KPIs) para medir la eficiencia y efectividad de los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: AENOR Internacional, S.A.U.
- Antolínez, S. V. (2017). *Gestión Por Procesos*. Colombia: Fondo editorial Areandino.
- Bohlander, S. S. (2013). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Calderón, C. H., Mayorga, J. X., & González, J. V. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*. Tolima: Sello Editorial Universidad del Tolima, 2022.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A. .
- Castillo, M. E., & Elvir, A. M. (2015). *Propuesta de Manual de descripción de puestos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen*. Tegucigalpa.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Código del Trabajo de Honduras*. (2008). Tegucigalpa.
- Corporación Flores. (26 de 4 de 2024). *Productos Automotrices*. Obtenido de Corporación Flores: <https://toyotahonduras.com/nuestra-empresa/corporacion-flores/>
- Corporate, G. (14 de abril de 2024). *2023 annual report Goodyear*. Obtenido de Goodyear Corporate: <https://corporate.goodyear.com/us/en/investors/financial-reports.html>
- Dessler, G., & Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Dirección general de aduanas Honduras*. (2022). Obtenido de https://www.aduanas.gob.hn/?s=importaciones&mfn_livesearch
- Equipo editorial Etecé. (08 de Mayo de 2023). *Historia del Automovil*. Obtenido de Enciclopedia de Humanidades: <https://humanidades.com/historia-del-automovil/>
- Estadística, I. N. (13 de 11 de 2022). *ine.gob.hn*. Obtenido de ine.gob.hn: <https://ine.gob.hn/v4/docs/transporte/parque-vehicular-clasificado-por-departamento-2018-2022/>
- Gadea, K. D., Federico, W., & Quiñonez, S. V. (2018). *Rompiendo Barreras en la Investigación*. Machala, Ecuador: UTMACH.
- Gómez, I. G., & Brito, J. G. (2020). *Administración de Operaciones*. Ecuador.
- González, L. F. (20 de 10 de 2022). Sostenibilidad y estructura organizaciona. *La Razon de*

- Mexico; Mexico City*, pág. 2.
- González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Goodyear Corporate. (2023). *Financial Reports*. Recuperado el 28 de Abril de 2024, de Goodyear Corporate: <https://corporate.goodyear.com/us/en/investors/financial-reports.html>
- Grupo Autollantas. (3 de 2024). *Grupo Autollantas*. Recuperado el 28 de Abril de 2024, de Llantas: <https://www.grupoautollantas.com/about-3>
- INE. (13 de 11 de 2022). *Parque vehicular por departamento Honduras*. Recuperado el 28 de Abril de 2024, de Instituto nacional de estadística: <https://ine.gob.hn/v4/docs/transporte/parque-vehicular-clasificado-por-departamento-2018-2022/>
- Loera, R. Á. (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro Metal - Mecánica*. Nuevo León México.
- López, J. M. (Julio de 2011). *Dialnet*. Obtenido de El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9177059>
- Luque, F. J. (2021). *Gestión de recursos humanos*. Málaga, España: ICB, S.L. (Interconsulting Bureau S.L) .
- Maldonado, J. A. (2018). *Gestión de Procesos* . Obtenido de DocPlayer: <https://docplayer.es/146213115-Gestion-de-procesos-jose-angel-maldonado.html>
- Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Mejía, M. d., & Sanchezllanes, N. N. (2018). *Metodologías de la Investigación*. México: Lapislázuli, ediciones.
- Ojeda, P. C. (2020). Universo población y muestra. *Acta Académica*, 2-16.
- Organización internacional del trabajo*. (2018). Obtenido de <https://www.ilo.org/global/standards/lang--es/index.htm>
- Orús, A. (11 de Junio de 2020). *Statista*. Recuperado el 28 de Abril de 2024, de Ranking de los mayores fabricantes de neumáticos a nivel mundial según el volumen de ventas en 2018: <https://es.statista.com/estadisticas/634636/productores-de-neumaticos-segun-sus-ingresos-anuales/>

- Orús, A. (18 de Marzo de 2024). *Ranking mundial de los 10 principales países productores del sector de la automoción según número de vehículos fabricados*. Recuperado el 28 de Abril de 2024, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/611251/principales-productores-automovilisticos-del-mundo-por-vehiculos-fabricados/#:~:text=Por%20delante%20de%20la%20industria,casi%2028%20millones%20de%20veh%C3%ADculos.>
- Orús, A. (15 de Marzo de 2024). *Statista*. Recuperado el 28 de Abril de 2024, de Número de vehículos eléctricos vendidos a nivel mundial entre 2012 y 2023: <https://es.statista.com/estadisticas/977101/ventas-mundiales-de-vehiculos-electricos/>
- Polanco, Y. J., Santos, P., & Cruz, G. A. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana: UAPA.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Sampieri, R. H., & Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Santos, C. M. (Julio de 2018). *Análisis de la evolución del diseño del automóvil*. Obtenido de Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/31314/TFG-P-868.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SendPulse*. (s.f.). Obtenido de Impulsa tu marketing digital con un conjunto de herramientas esenciales: <https://login.sendpulse.com/>
- Ulloa, W. L., Masacon, N. H., & Andrés. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 114-137.
- Valencia, J. R. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México D.F: Cengage Learning Editores.
- Vasquez, A. E., & Murillo, J. L. (2020). Modelo Servqual como instrumento de evaluación de la calidad. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 79-92.
- Vielma, R. D. (2021). Las habilidades blandas el servicio al cliente en tiempos del covid-19. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 1-23.
- William B. Werther, J. P. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: MC GRAW HILL.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización de la empresa

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Marlon Josué Orellana
Puesto Laboral: Gerente propietario
Empresa o Institución: Auto llantas Marlon
Dirección principal de la Empresa o Institución:
Colonia Piedras Bonitas Sur
Ciudad: Comayagua Departamento: Comayagua Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Estimado Señor(a): Marlon Orellana

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial

Hemos seleccionado como tema: "Optimización del proceso operativo y gestión del talento humano en Auto llantas Marlon", por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar:

Recopilación de información valiosa y necesaria como aplicación de encuestas y entrevistas.
(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Andy Mariela Varela 
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12253068

José Alfredo Flores 
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12253052

Por este medio, Auto llantas Marlon
(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Marlon Orellana.
(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo. _____

inv.llantlandissa@hotmail.com.
Correo electrónico de Director/Gerente



Anexo 2. Encuesta clientes



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

PROYECTO DE GRADUACIÓN

ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Somos alumnos de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando una investigación para evaluar la satisfacción y calidad del servicio al cliente en la empresa Auto llantas Marlon. Su participación en esta encuesta es fundamental para identificar áreas de mejora y así contribuir a garantizar una experiencia excepcional para usted y para todos los clientes de la empresa en sus próximas visitas.

Las preguntas a continuación se detallan de manera clara ordenada, se requiere que usted conteste las preguntas de forma transparente para que los resultados de la encuesta sean objetivos y apegados a la realidad: Instrucciones: marque con una X la respuesta que considere correcta:

Datos generales:

Género:

- a. Femenino _____
- b. Masculino _____

Edad:

- a. 18 a 22_____
- b. 23 a 27_____
- c. 28 a 32_____
- d. 33 a 37_____
- e. 38 a 42_____
- f. 43 o más_____

1. ¿En qué medida está de acuerdo usted con la afirmación “La atención al cliente que recibí fue satisfactoria?”

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera usted que el colaborador que le atendió estaba familiarizado con los productos/servicios ofrecidos por la empresa?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera usted que el personal que le atendió en la sucursal se encuentra capacitado para las funciones que desempeña?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

4. ¿Qué canales de comunicación prefiere para interactuar con la empresa?
 - WhatsApp
 - Correo electrónico
 - Redes sociales
 - Teléfono

5. ¿Considera usted que el proceso de venta de la empresa es rápido y eficiente?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

6. ¿Ha realizado usted instalación de llantas en la empresa?
 - Sí
 - No

7. ¿Qué tan satisfecho está usted con el proceso de instalación de llantas que le realizaron en la empresa?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Neutral
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
8. ¿Cuánto tiempo en promedio esperó desde que llegó a la empresa hasta que se completó la instalación de las llantas?
- Menos de 1 hora
 - Entre 1 y 2 horas
 - Entre 3 y 4 horas
 - 5 horas o más
9. ¿Ha utilizado usted el servicio de compras a domicilio ofrecido por la empresa?
- Sí
 - No
10. ¿Cómo evaluaría usted la rapidez del servicio de entregas a domicilio que ofrece la empresa?
- Muy rápido
 - Rápido
 - Neutral
 - Lento
 - Muy lento
11. ¿Ha realizado usted cotizaciones de productos/ servicios por medio de los canales de comunicación con la empresa?
- Sí
 - No

12. ¿Cómo evaluaría el tiempo de respuesta de las cotizaciones en la empresa?

- Muy buena
- Buena
- Neutral
- Mala
- Muy mala

13. ¿Cómo calificaría usted la relación calidad – precio de los productos/servicios que ha adquirido?

- Muy buena
- Buena
- Neutral
- Mala
- Muy mala

14. ¿Cómo calificaría la variedad de opciones disponibles de productos/servicios que ofrece la empresa?

- Muy amplia
- Amplia
- Neutral
- Limitada
- Muy limitada

15. ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación "Recibo respuestas oportunas a mis consultas o problemas"?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Qué tan difícil le resulta a usted realizar las visitas a las sucursales debido a los horarios de atención?

- Muy difícil
- Difícil
- Neutral
- Fácil
- Muy Fácil

17. ¿Cuál sería la probabilidad con la que usted recomendaría los productos/servicios de la empresa a amigos o familiares?

- Muy probable
- Probable
- Neutral
- Poco probable
- Nada probable

18. En su opinión ¿Considera usted continuar utilizando los productos y servicios que ofrece la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Anexo 3. Encuesta colaboradores



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

PROYECTO DE GRADUACIÓN

ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado colaborador, Como estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial, nos complace dirigirnos a usted para solicitar su participación en esta encuesta. La finalidad de este estudio es la optimización de los procesos operativos y el talento humano de la empresa, con el objetivo de crear un entorno laboral más eficiente y satisfactorio.

Su opinión es muy importante para identificar áreas de mejora y dirigir acciones que impulsen el crecimiento y la excelencia en Auto Llantas Marlon. Le garantizamos que todas sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y que su participación será fundamental para el éxito de este proyecto.

Las preguntas se detallan de manera clara ordenada, se requiere que usted conteste las preguntas de forma transparente para que los resultados de la encuesta sean objetivos:

Instrucciones: Encierre con un círculo la letra de la respuesta que considere correcta.

Datos generales:

Género:

- a. Femenino _____
- b. Masculino _____

Edad:

- a. 18 a 22_____
- b. 23 a 27_____
- c. 28 a 32_____
- d. 33 a 37_____
- e. 38 a 42_____
- f. 43 o más_____

1. ¿En qué departamento trabaja actualmente dentro de la empresa?
 - a) Administración
 - b) Ventas
 - c) Atención al cliente
 - d) Bodega/Entrega
 - e) Instalación/Reparación

2. ¿Conoce usted, en qué departamentos de la empresa se cuenta con documentos o manuales que detallen los pasos y procedimientos de los procesos a realizar?
 - a) Administración
 - b) Ventas
 - c) Atención al cliente
 - d) Bodega/Entrega
 - e) Instalación/Reparación
 - f) Ninguno

3. ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación: "Los procesos definidos actualmente tienen oportunidades de mejora y se actualizan de manera frecuente"?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
 - f)

4. ¿Qué grado de importancia atribuye usted a los manuales de procesos como una buena guía para el desempeño de sus funciones?
 - a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Neutral
 - d) Poco importante
 - e) Nada importante

5. En la actualidad ¿En qué forma considera usted que ejecuta las actividades que le son asignadas?
 - a) Sobresaliente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) No tan buena
 - e) Mal

6. ¿Qué cambiaría usted de los procesos actuales?

R/

7. ¿Tiene claro a quien recurrir si tiene dudas sobre algún proceso?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8. ¿Considera que las políticas internas de la empresa están claramente definidas y comunicadas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. Indique en qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación: "Estoy al tanto de la prohibiciones y obligaciones establecidas dentro de la empresa"?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un método de comunicación efectivo para reportar incumplimientos y violaciones a los deberes?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿Recibe usted evaluaciones periódicas sobre su desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Neutral
- d) Raramente
- e) Nunca

12. ¿Con qué frecuencia se le realizan evaluaciones de desempeño?

- a) Mensual
- b) Cada 3 meses
- c) Cada 6 meses
- d) Una vez por año
- e) Nunca

13. ¿Con qué frecuencia se ofrecen programas de capacitación a los empleados?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Neutral
- d) Pocas veces
- e) Nunca

14. En su opinión, ¿Qué tan relevante para sus funciones han sido las capacitaciones que le ha proporcionado la empresa?

- a) Ampliamente relevante
- b) Relevante
- c) Neutral
- d) Poco relevante
- e) Nada relevante

15. ¿En qué áreas considera usted que tiene mayor necesidad de capacitaciones?

R/ _____

16. ¿Conoce si en la empresa se encuentran definidos los roles y responsabilidades de su puesto de trabajo?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
17. ¿Desde su contratación, se han realizado cambios en las funciones que usted desempeña en la empresa?
- a) Muchos cambios
 - b) Varios cambios
 - c) Neutral
 - d) Pocos cambios
 - e) Ningún cambio
18. ¿Se siente seguro de saber que hacer en situaciones no rutinarias en su trabajo?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
19. ¿Qué tan equitativo considera que es la asignación de responsabilidades entre los empleados de la empresa?
- a) Muy equitativo
 - b) Equitativo
 - c) Neutral
 - d) Poco equitativo
 - e) Muy equitativo
20. ¿Considera que los recursos proporcionados por la empresa son suficientes para ejecutar sus funciones adecuadamente?
- a) Muy suficientes
 - b) Suficientes
 - c) Neutral
 - d) Insuficientes
 - e) Totalmente insuficiente

21. ¿En qué medida cree que su líder o supervisor promueve un ambiente de comunicación transparente y abierto en el equipo?
- a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Neutral
 - d) Mala
 - e) Muy mala
22. ¿Con qué frecuencia ha experimentado usted un malentendido o falta de claridad debido a problemas de comunicación?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Neutral
 - d) Raramente
 - e) Nunca
23. En su opinión ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal necesario para cada área?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

Anexo 4. Entrevista



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

PROYECTO DE GRADUACIÓN

ENTREVISTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimados Mariela Castillo y Marlon Orellana, Gerentes propietarios.

Como estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial, nos complace dirigirnos a usted para solicitar su participación en esta entrevista presencial para recolectar información relevante sobre el funcionamiento interno, perspectivas y proyecciones de crecimiento.

La finalidad del presente estudio es la optimización de los procesos operativos, el talento humano de la empresa y la satisfacción del cliente, con el objetivo de crear un entorno laboral más eficiente y satisfactorio.

Su opinión es muy importante para identificar algunas áreas de mejora y dirigir acciones que impulsen el crecimiento y la excelencia en su empresa, su participación será fundamental para el éxito de este proyecto.

Las preguntas se detallan de manera clara y ordenada, se requiere que usted conteste las preguntas de forma transparente para que los resultados de la encuesta sean objetivos:

1. ¿Cuáles son los planes de crecimiento y expansión de la empresa a corto y largo plazo?
2. ¿Cuáles son las estrategias clave que utiliza la empresa para mantenerse competitiva en el mercado?
3. ¿Cómo se mide el desempeño de los empleados en términos de productividad, calidad y satisfacción del cliente?
4. ¿Qué políticas y prácticas de recursos humanos tiene la empresa para motivar y retener a los empleados?
5. ¿La empresa cuenta con un proceso de retroalimentación y mejora continua?
6. ¿Con qué frecuencia y de qué manera determina la necesidad de nuevo personal y cambios en la estructura organizacional?

7. ¿Qué tan valioso considera usted la documentación y estandarización de procesos?
8. ¿Ha considerado usted la implementación de nuevas tecnologías que le permitan mejorar los tiempos de respuesta actuales?
9. ¿Qué tan necesario considera usted la creación de descriptores de puestos y funciones para su implementación en la empresa?
10. ¿Considera usted que el proceso de contratación actual se encuentra bien definido para contratar personal idóneo para las necesidades de la empresa, o tiene alguna oportunidad de mejora?
11. ¿Cuáles son los criterios principales que utilizan al seleccionar nuevos empleados para formar parte del equipo de Auto Llantas Marlon, esos criterios se encuentran documentados?
12. ¿Cómo se aseguran de que el proceso de integración de nuevos empleados sea efectivo y contribuya al éxito tanto del empleado como de la empresa?
13. ¿Qué medidas implementan para asegurarse de que los nuevos empleados se integren exitosamente a la cultura y el equipo de trabajo durante los primeros meses de empleo?
14. ¿Cómo determinan ustedes la necesidad de contratar un nuevo colaborador para la empresa?

Anexo 5. Formato de cotizaciones



AUTO LLANTAS MARLON

Cotización No:

Formato de cotización

Teléfonos de contacto: 9447-5599 / 9951-6575 / 9588-5672

Fecha	Cliente	Vendedor	Correo electrónico
Teléfono	Dirección	Vigencia	Tipo de pago

No.	Código	Descripción	Cantidad	Número	Valor unitario	Valor total
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">Solicitado por:</div> <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">Autorizado por:</div> </div>					Total general	
					Descuento	
					Subtotal	
					ISV 15%	
					Total general	

*** El documento extendido no puede ser utilizado como factura**

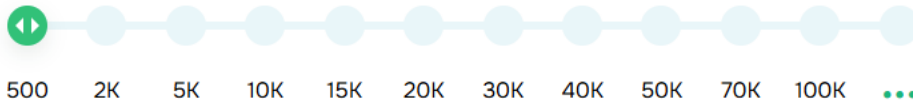
Anexo 6. Fotografías de la empresa



Anexo 7. Cotizaciones

★ PRO

500 suscriptores ⁱ



\$USD **8** /mes

Cobro anual

[Registrarse ahora](#)


Learning para equipos

Desarrolla aptitudes a gran escala para ayudar a tus empleados y a la empresa a crecer

Probar por 0 HNL

Precio: 766,67 HNL* Periodo de prueba gratis de 1 mes

Después de un mes gratis, paga tan solo 766,67 HNL*/mes con facturación anual. Puedes cancelar en cualquier momento. Te enviaremos un recordatorio 7 días antes de que acabe el periodo de prueba.

 Pago seguro

Mejora las habilidades de tu equipo y tu organización

Da autonomía a tu equipo para desarrollar nuevas aptitudes que impulsen su trayectoria y tu organización

- ✓ Más de 21.000 cursos de LinkedIn Learning
- ✓ Un amplio catálogo de cursos sobre creatividad, tecnología y negocios
- ✓ Recomendaciones de cursos personalizados
- ✓ Certificados de finalización en tu perfil

Gestiona por completo la cuenta de tu equipo

Asigna licencias, recomienda contenido y mucho más con la herramienta de administración de LinkedIn Learning.

- ✓ Licencias para todos los miembros de tu equipo
- ✓ Recomienda y asigna contenido a tu equipo
- ✓ Mira en qué aptitudes está invirtiendo tu equipo

Plan Team

Para tu equipo

USD 30 al mes por usuario

Cobro anual.

Pruébalo gratis →

- ✓ Accede a 11 000 cursos principales
- ✓ Preparación para más de 200 exámenes de certificación
- ✓ Exámenes de prueba y ejercicios de programación basados en IA
- ✓ Recomendaciones enfocadas en los objetivos
- ✓ Informes de análisis y adopción

