

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**INSPECCIONES VISUALES EN LA VALORACIÓN DE DAÑOS  
DE VEHÍCULOS SINIESTRADOS PARA LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL  
PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2019**

**POSTULANTE  
MARCELA ARIAS SOLANO**

**SEDE ARANJUEZ, MARZO, 2019**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero que todo le agradezco a Dios por darme la oportunidad de llegar aquí para cumplir mis metas.

Les agradezco a mis padres Jorge y Patricia, por todo lo que me han brindado a lo largo de la vida y sobre todo, por darme las bases para ser quien soy hoy en día.

Le agradezco a mis hermanos Jorge, Adriana y especialmente a Paola por darme su apoyo en este proceso.

Le agradezco a la Universidad y a la vida por poner en mi camino a personas que llegaron a marcarla, tal como lo son Karo, Mari, Jannis, Josh y Jorge.

Le agradezco a Ale, por todos sus consejos, por esas palabras de aliento, por las risas y lágrimas compartidas, agradezco esas charlas de desahogo y purificación, por todo el tiempo procrastinando, sobre todo le agradezco por tu amistad.

Le agradezco a mi tutora Eugenia Coto, por sus palabras de aliento, por ser mi calma, agradezco todo el tiempo brindado y conocimiento transmitido.

Le agradezco a Sebas las veces que me apoyó en la montaña rusa de emociones y sentimientos que lleva este proceso.

Finalmente les agradezco a todas aquellas personas que estuvieron involucradas en el proceso para poder desarrollar y concluir el presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

Tener la dicha de llegar a concluir este trabajo, sin duda alguna es una experiencia totalmente satisfactoria, es una montaña rusa de emociones, un camino del que aprendemos muchas cosas y crecemos de manera personal y profesional.

Este es uno de mis mayores logros y por ello se lo dedico a mis padres, pero especialmente a una amiga, confidente y colega, quien inicio este camino a nuestro lado pero por cuestiones de la vida y por los planes de Dios no pudo concluir esta travesía, se lo dedico a una persona que era como una hormiguita, pequeña pero fuerte, la cual daba todo de sí misma, una persona que nos dio una lección de vida, quien nos enseñó a dar todo de nosotros hasta en nuestros peores días, a tener una sonrisa siempre aunque te sientas mal, a trabajar duro por lo que quieras, se lo dedico a Marianella Serrano Roja, por ser una guerrera y una mujer valiente.

Nella, te lo mereces por tu entrega y dedicación, por ser una excelente persona, por eso este logro es para las dos.

## **RESUMEN**

En la presente investigación se comenta un poco de la historia de los accidentes de tránsito y las operaciones que lleva a cabo un taller de enderezado y pintura, así como la trascendencia que han tenido los manuales de procedimientos como herramienta para el apoyo en áreas operativas y administrativas. Con la investigación, se procede a identificar los riesgos operacionales en el proceso de valuación de los daños sufridos en un vehículo a causa de un siniestro, por parte del personal del Taller 3R ubicado en Tibás, durante el primer cuatrimestre del 2019, por lo que se determina si existe o no un cumplimiento a los procesos de acuerdo a lo establecido en un manual de procedimientos.

Palabras clave: Proceso de valuación; avalúo; manual; manual de procedimientos; cumplimiento; incumplimiento; taller.

## **ABSTRACT**

This investigation comments a bit about the valuation process and how a straightening and painting workshop operates, also the transcendence of the procedure manuals as a tool to support operative and administrative areas. With the research we proceed to identify the operational risks in the process of valuation of the damages suffered in a vehicle due to an accident by the staff of the workshop 3R located in Tibás during the first four months of 2019. It is determined whether or not there is compliance with the processes according to what is established in a procedures manual.

**Keywords:** Valuation process; appraisal; manual; procedures manual; fulfillment; non fulfillment; breach; workshop.

## ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA .....	I
CARTA APROBACIÓN TUTOR .....	II
CARTA SOLICITUD DE DEFENSA .....	III
CÉDULA DE IDENTIDAD .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA .....	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
ÍNDICE .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	8
ÍNDICE DE CUADROS.....	9
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	10
ÍNDICE DE ESQUEMAS .....	11
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
CAPÍTULO I: PROBLEMA .....	14
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos .....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos. ....	16
Justificación.....	16
Antecedentes .....	18
Proyecciones .....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	25

Proceso de valuación.....	25
Tipo de valuación.....	25
Valuación por identificación específica.....	25
Valuación a precio costo.....	26
Valuación de activos.....	26
Manual.....	27
¿Qué es un manual?.....	27
Tipos de manuales.....	27
<i>Manuales de organización.</i> .....	27
Manuales de departamento.....	29
Manuales de políticas.....	30
Manuales de procedimientos.....	31
Manuales de puestos.....	34
Manuales de calidad.....	35
Manuales administrativos.....	36
Cumplimiento.....	37
Cumplimiento de las obligaciones.....	37
Incumplimiento de las obligaciones.....	38
<i>Efectos del incumplimiento.</i> .....	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	39
Historia de la empresa.....	39
Enfoque de la investigación.....	41
Diseño de la investigación.....	41
Sujetos de la investigación.....	42
Población.....	42
Fuentes.....	44
Instrumentalización.....	44
El cuestionario.....	44
La observación.....	47

Cuadro de variables.....	49
Proceso de recolección y análisis de datos.....	50
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
Variable N°1. Proceso de valuación.....	52
Variable N°2. Manual .....	55
Variable N°3. Cumplimiento .....	68
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71
CAPITULO VI: PROPUESTA.....	74
Objetivos de la propuesta.....	74
Objetivo general .....	74
Objetivos específicos. ....	74
Conformación del equipo de trabajo .....	76
Compromiso de cumplimiento.....	78
Alcance de un manual .....	78
Mejora continua .....	78
INTRODUCCIÓN .....	83
OBJETIVOS DEL MANUAL .....	84
HISTORIA DEL TALLER .....	85
ORGANIGRAMA DEL TALLER .....	87
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	88
PROCEDIMIENTO .....	103
DIAGRAMAS.....	105
Diagrama N°1: Diagrama de flujo del taller 3R Tibás.....	105
Diagrama N°2: Diagrama de flujo para trámite personal.....	106
Diagrama N°3: Diagrama de flujo para trámite con aseguradora .....	107
Diagrama N°4: Diagrama de flujo del proceso administrativo .....	108
Diagrama N°5: Diagrama de flujo para el puesto de perito (Trámite con aseguradora).....	109

Diagrama N°6: Diagrama de flujo del proceso operativo .....	110
FORMULARIOS .....	111
Formulario para trámites con Quálitas .....	111
Formulario para inventario de vehículo .....	112
Formulario para inventario de vehículo .....	113
Formulario para tramitar con el Instituto Nacional de Seguros .....	114
Formulario para tramitar con el Instituto Nacional de Seguros .....	115
Orden de trabajo .....	116
CAPACITACIONES .....	117
Capacitación del manual de procedimientos .....	117
Capacitación del proceso de valuación de daños .....	118
Capacitación de nuevas técnicas para la reparación de piezas .....	119
Charla de evaluación de desempeño .....	120
Evaluación de desempeño .....	121
ANEXOS.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	132

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N°1: Total de empleados de la empresa Taller 3R Tibás por área de Trabajo	38
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 El valor de mercado del activo	50
Gráfico N°2 Referirse a los precios del mercado similares	51
Gráfico N°3 Ajustes económicos por diferencias	52
Gráfico N°4 Cumplir con los objetivos o metas de la organización	53
Gráfico N°5 Cada departamento tiene uno	54
Gráfico N°6 Optimizar procesos	55
Gráfico N°7 Coordinar la eficiencia	56
Gráfico N°8 Regular las tareas de un departamento específico	57
Gráfico N°9 Señalar los lineamientos generales	58
Gráfico N°10 Detallar la historia eh información de la empresa	59
Gráfico N°11 Seguir procedimientos, paso a paso	60
Gráfico N°12 Diferenciar el de procedimientos del técnico	61
Gráfico N°13 Tener un manual de procedimientos	62
Gráfico N°14 Tener un manual técnico	63
Gráfico N°15 Tener un manual de puestos	64
Gráfico N°16 Tener un manual de calidad	65
Gráfico N°17 Se aplican medidas para determinar la eficiencia	66
Gráfico N°18 Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia del colaborador	67
Gráfico N°19 Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia de la empresa	68

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 El valor de mercado del activo	50
Cuadro N°2 Referirse a los precios del mercado similares	51
Cuadro N°3 Ajustes económicos por diferencias	52
Cuadro N°4 Cumplir con los objetivos o metas de la organización	53
Cuadro N°5 Cada departamento tiene uno	54
Cuadro N°6 Optimizar procesos	55
Cuadro N°7 Coordinar la eficiencia	56
Cuadro N°8 Regular las tareas de un departamento específico	57
Cuadro N°9 Señalar los lineamientos generales	58
Cuadro N°10 Detallar la historia eh información de la empresa	59
Cuadro N°11 Seguir procedimientos, paso a paso	60
Cuadro N°12 Diferenciar el de procedimientos del técnico	61
Cuadro N°13 Tener un manual de procedimientos	62
Cuadro N°14 Tener un manual técnico	63
Cuadro N°15 Tener un manual de puestos	64
Cuadro N°16 Tener un manual de calidad	65
Cuadro N°17 Se aplican medidas para determinar la eficiencia	66
Cuadro N°18 Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia del colaborador	67
Cuadro N°19 Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia de la empresa	68
Cuadro N°20: Datos generales del establecimiento y el personal del taller.	75
Cuadro N°21 Cronograma de actividades	77

**ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen N°1: Identificación específica	24
Imagen N°2: Manual de Políticas	28
Imagen N°3: Manuales Técnicos	32
Imagen N°4: Manual de Puestos	33
Imagen N°5: Manual de Calidad	34

**ÍNDICE DE ESQUEMAS**

Esquema N°1: Manual de Organización	26
Esquema N°2: Manual de Departamento	27

**ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

Diagrama N°1: Diagrama de flujo para el pago de proveedores	30
Diagrama N°2: Diagrama de flujo para un taller mecánico	31

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N°1 Fases de validación	44
Figura N°2 Proceso de recolección de datos y análisis	49

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Desde los tiempos de antaño, en Costa Rica se observaba en los caminos carretas siendo jaladas por bueyes, por lo que se podría decir que fue el primer vehículo de transporte utilizado por los habitantes, posterior a ellos se fue dando la innovación e inclusión de otros medios de transporte, como lo fue el tren y consigo la sucesión de eventos inesperados, como el descarrilamiento en la línea férrea.

Con el paso de los años, la tecnología y sus avances se fueron haciendo presentes, vehículos impulsados por un motor de combustión, y consigo la llegada de los automotores al país. En la actualidad, se podría decir que ha crecido la industria de vehículos y consigo la flexibilidad para adquirir uno de estos bienes, por lo que se da la sucesión de los eventos en carretera.

Los accidentes de tránsito que se presentan en las carreteras del territorio costarricense son considerados como una problemática de atención primaria, dada la incidencia de muertes y daños a diversas propiedades tanto en infraestructura como a los vehículos propios o de terceros.

El Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) (2014-2015), da a conocer la cifra estimada de automotores que circulan dentro del territorio costarricense, “indicando que hay un total de 1.346.344 vehículos transitando”, la información es obtenida con base en los datos que suministra el Instituto Nacional de Seguros (INS) (2015), por las personas que realizan el pago al derecho de circulación. (párr.1)

Según las cifras que revela el Consejo de Seguridad Vial (COSEVI) (2018), “(...) se dio un total de 84.086 accidentes de tránsito, de los cuales 68.409 representan únicamente los eventos con daños materiales, es decir, sin ningún fallecido (...)”, esto para el cierre del año 2016. (párr.3)

Por la gran cantidad de vehículos que circulan dentro del territorio nacional, según los resultados conocidos por el INEC, la población debe estar anuente a la ocurrencia de un accidente de tránsito, como lo menciona Soto, (1996): “Todos los implicados en un accidente de circulación, por activa y por pasiva, deben conocer el alcance y consecuencias económicas que del mismo pueden derivarse (...)”. (p.80)

Es por lo anterior que se hace referencia a factores que están inmersos en los accidentes viales.

Se hace evidente la incidencia de accidentes de tránsito, por ello, los usuarios optan por adquirir un seguro de automóviles, de forma voluntaria, para poder asumir los posibles casos de pérdida. Siendo lo anterior relevante para Arias, (2018), cuando informa que “(...) la correspondencia en la obtención de este seguro es de un 76% del mercado asegurador en Costa Rica”. (párr. 2)

Mayoritariamente, las personas que poseen un seguro voluntario de automóviles, y han sufrido un acontecimiento de daños en su automóvil, recurren en primera instancia a un taller de enderezado y pintura, que se encuentre dentro de la red autorizada que maneja la aseguradora a la que esté afiliado, esto con el fin de poder tener su vehículo en las mismas condiciones que estaba antes del evento y así realizar la valoración en cuanto a los daños sufridos y de acuerdo al avalúo, para ser reparado.

Al estar el automotor en el taller de enderezado y pintura, de la aseguradora, se deben de tomar en cuenta algunas variables que puedan afectar o favorecer el procedimiento de la inspección al momento de ejecutar la revisión del bien y proceder a ejecutar el avalúo. Como lo expresa Díaz (2015), quien indica que: “Disponer de la peritación de los daños del vehículo permite que todos los cálculos necesarios se realicen de forma sencilla y eficaz, asegurando la precisión de los datos obtenidos”. (párr. 14)

A su vez, las empresas de esta índole que se encuentran asociadas con las compañías aseguradoras, deben contar con una comunicación clara entre ellas, ya que, estas partes son protagonistas para llevar a cabo la gestión de resolución del siniestro, por lo que el perito del taller es quien se encarga de llevar a cabo la confección del avalúo, para así generar el importe de indemnizaciones, posterior a ello, la aseguradora es quien lleva a cabo la amparabilidad del caso y procede con el visto bueno a la indemnización.

Es importante tener claro que la producción que se realiza día con día en el taller requiere de un nivel de involucramiento por parte de cada una de las personas que desarrollan estas funciones (inspección de la valoración de daños), sin embargo, la misma dadas las operaciones cuenta con un nivel de riesgo. Según lo mencionado por Rodríguez y Corbetta (2007): “El volumen operacional es usado como un indicador de riesgo: a medida que aumenta el volumen de operaciones, aumenta el nivel de riesgo operacional”. (p:24)

La industria automotriz es un sector del mercado que se encuentra altamente competitivo, y lo es de notar según la red de talleres autorizados por el INS en su lista de enero 2019, ya que se encuentran afiliados 214 talleres.

A raíz de lo anterior, es relevante conocer cuán importante es, según el nivel de involucramiento, análisis, conocimiento y responsabilidad de cada uno de los procesos que se llevan a cabo, es por ello que se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los posibles riesgos operacionales a los que se enfrenta un taller de avalúo automotor?

Con relación al planteamiento anterior, se definen los siguientes objetivos para el desarrollo de la investigación y conocer de manera precisa la respuesta que conteste a la pregunta.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Identificar los riesgos operacionales en el proceso de valuación de los daños sufridos en un vehículo a causa de un siniestro, por parte del personal del Taller 3R Tibás, durante el primer cuatrimestre de 2019.

#### **Objetivos específicos.**

- ✓ Describir el proceso de valuación de daños en vehículos siniestrados que realizan en el Taller 3R Tibás.
- ✓ Constatar la existencia de un manual de procedimientos para realizar la valuación en el Taller 3R Tibás
- ✓ Detectar el cumplimiento de lo estipulado en el manual de procedimientos durante la valuación

### **Justificación**

En la empresa 3R Tibás el proceso de valuación de daños en vehículos siniestrados necesita un control para cada puesto de trabajo, donde se identifiquen los factores que inciden en los posibles fallos que van desde la recepción del vehículo, hasta la entrega de este. La empresa opera desde el año 1958 y en la actualidad cuenta con 4 sucursales en el Valle Central, de las cuales manejan una producción estimada de 750 vehículos mensuales, entre todas las sedes y lo que corresponde propiamente a la sede Tibás, cuentan con una estimación mensual de unos 120 vehículos.

Con la presente investigación se espera identificar los riesgos operacionales en el proceso de valuación de los daños sufridos en un vehículo a causas de un siniestro, por parte del personal del taller 3R Tibás, esto permitirá conocer el proceso para la valuación y el servicio al cliente, que desarrollan los colaboradores del establecimiento.

Por lo que el estudio se desarrolla con la finalidad de brindar a la empresa posibles mejoras en el proceso tanto productivo como administrativo, para así reflejar la imagen corporativa y de servicio, mediante una estandarización de procesos con el manejo y control del manual de procedimientos. Un manual permite contribuir al mejoramiento continuo de la cadena productiva, para así estandarizar los procesos y obtener una mejor gestión de los recursos de producción y recurso humano.

El estudio permitirá conocer cuáles son las posibles áreas de mejora para la empresa en las operaciones que desarrollan. El manual permite mantener un orden en cuanto a los procesos, ya que con el mismo se pueden establecer tanto políticas y reglas para los funcionarios como para los clientes. Como lo indica Zelaya (2006):

Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, determinar las necesidades de adiestramiento, orientar a los jefes acerca del tipo de tareas que deben de realizarse en los distintos puestos, determinar el personal requerido cuando existen vacantes, aplicar debidamente la política de ascensos con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento de sistemas de salarios. (p.207)

Por lo anterior, en el proceso de investigación se procura verificar la existencia de un manual de procedimientos, para determinar el cumplimiento o la presencia de omisiones por parte del personal del taller.

Por otra parte, Gómez, (2001) citado por Vivanco (2017) define un manual de procedimientos como: “Un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”. (p.249)

Un manual es una herramienta que se puede llegar a utilizar en distintas áreas de trabajo, para definir diversas actividades, en una gran cantidad de áreas o departamentos, es

una herramienta eficaz para la asignación de labores, siempre y cuando sean bien desarrolladas.

Los manuales tienen una trascendencia desde la primera mitad del Siglo XX, como lo indica Vivanco (2017), quien dice que: “Los Manuales Administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales”. (p.1)

Lo descrito anteriormente da relevancia a la importancia del instrumento, así como los fines que se le pueden dar, como lo es la capacitación del personal, o como lo puede ser, el uso de algún instrumento o herramienta. La aplicación adecuada de procedimientos puede permitir obtener el máximo provecho de la actividad.

Las actividades que se encuentran incorporadas en un manual se determinan según las necesidades del puesto, como del departamento u organización. Por su parte, Vivanco (2017), menciona que: “Los manuales de procedimientos son la mejor [sic] herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente”. (p.252)

El uso de manuales de procedimientos permite que las empresas organizadas cuenten con una herramienta de este cada puesto, con la información operacional, que sirva como guía para las operaciones que se desarrollen, con el fin de obtener una eficiencia y eficacia, a su vez, que la misma sea utilizada como una guía para capacitar al personal nuevo en la empresa o en el puesto.

Se pueden encontrar distintos tipos de manuales, tal como lo son los de procedimientos, de los cuales se han mencionado, manuales de calidad, de puesto de técnicas, organizacionales o administrativos. Estos documentos permiten que las empresas cuenten con un control en sus actividades diarias.

## **Antecedentes**

### **Antecedentes internacionales**

La primera tesis internacional se titula Propuesta de un manual de procedimientos de la empresa Cubas Eléctricas S.A en el área de ventas, en el periodo comprendido de septiembre a noviembre del 2015, de Arauz y Urbina (2015), de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, para el optar por al título de Ingeniero Industrial y de Sistemas.

Cuenta con el objetivo general de Identificación de los problemas más comunes en el área de ventas de la empresa Cubas Eléctrica S.A.

Para este proyecto los investigadores utilizan un enfoque cualitativo debido que se elaboró en vista a la necesidad de la empresa Cubas Eléctrica S.A (...). La investigación es descriptiva debido que, mediante los datos obtenidos por observación directa y entrevistas, detallaremos [sic] cada uno de los procedimientos que realiza la institución mencionada previamente (...).

Al realizar este estudio se pudieron [sic] identificar algunos problemas que la empresa presenta en su estructura organizativa, lo que origina un problema directamente en la atención al cliente, siendo este uno de los aspectos más importantes que debe cuidar la organización.

Haciendo uso del diagrama de causa y efecto, como una herramienta que nos [sic] permita analizar gráficamente la problemática para conocer causas principales y subcausas así como el efecto del mismo, resultando que el factor que más repercute en el efecto del problema es métodos, en el cual se presentan las subcausas de mala planeación de actividades, sistema de control de inventario, e inadecuado control de materiales.

Para mejorar los métodos con los que actualmente la empresa realiza sus actividades, se recomienda mejorar la planeación integral dentro de la estructura organizacional de la misma mediante la implementación de la metodología del ciclo de Deming el cual consiste en: Planear, Actuar, Verificar y Controlar cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en cada una de las áreas de manera que retroalimente el desarrollo de sus objetivos, metas y políticas.

Implementar y dar seguimiento al manual de procedimientos en el área de ventas lo cual servirá para:

- ✓ Mejora en el servicio.
- ✓ Incremento en la productividad.
- ✓ Control de personal.
- ✓ Guía para el personal.
- ✓ Entre otros beneficios.

Además, se podría crear e implementar un manual de procedimientos para cada área de la organización, manual de funciones de los colaboradores lo cual serviría [sic] de

gran manera para incrementar la productividad y competitividad de la empresa de una forma óptima y eficiente.

La segunda tesis internacional es titulada Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa mexicana, elaborada por Flores (2011), en la Universidad Autónoma de Nuevo León, México, para obtener el título de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional.

Cuyo objetivo general es conocer el impacto que tiene la implementación de una metodología de valuación de puestos utilizando el método de puesto y tomando en cuenta las competencias evaluadas en una mediana empresa mexicana.

La investigación cuenta con un enfoque cualitativo, al cual le aplica un cuestionario al trabajador y a su jefe inmediato sobre las funciones específicas de cada puesto. De esta manera se realizarán las descripciones de puesto y se completarán los datos faltantes en algunas de ellas.

El sistema de valuación de puestos, por sí mismo es estático, pero al valorar las competencias del trabajador se vuelve dinámico, al mismo tiempo esto hace que el personal de recursos humanos revise y actualicen constantemente el sistema y así poder adaptarlo a los cambios que exige la globalización. Las actualizaciones del sistema de compensaciones no solo obedecen a las fuerzas internas, provenientes de la propia organización, sino también de fuerzas que provienen del exterior como efecto de la apertura de mercados.

Como continuidad natural del trabajo desarrollado en esta investigación, una línea futura inmediata podría ser el estudio comparativo de los beneficios que ofrezcan otros métodos de valuación que implementen las empresas medianas y pequeñas en ese momento, aunados al estudio del clima laboral. También resultaría interesante su aplicación en empresas medianas y pequeñas de distintos giros en nuestro país (México).

La tercera tesis internacional es titulada Propuesta de un Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Eléctricas, período 2017, escrita por Ortez (2017), de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, para optar por el título Máster en Administración Funcional de Empresas.

Cuenta con el objetivo general de proponer un manual de organización empresarial para la empresa Soluciones Electrónicas para el año 2017, con el fin de formalizar la estructura básica de funcionamiento, a través del organigrama y las fichas de carga.

La investigación presenta un enfoque cualitativo, la cual es descriptiva, ya que se describen los hechos a [sic] como son observados a través de las experiencias u opiniones de los trabajadores de Soluciones Electrónicas en el desempeño diario de sus funciones.

La empresa dispondrá de una herramienta muy útil e importante como es el manual de organización y funciones, el cual servirá de apoyo para informar y orientar la conducta de cada uno de sus trabajadores a partir del año 2017, ya que, no dispondrían [sic] de dicho documento, por consiguiente,, el personal no tenía en claro las funciones y responsabilidades que deberían [sic] llevar a cabo, afectando de esta forma la gestión organizativa de la empresa y provocando conflictos de áreas, inconformidad entre el personal, entre otros.

De acuerdo a la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño, es notable que ellos valoren que tienen un buen desempeño laboral y aducen que sería aún mejor si tuvieran definidas sus funciones, responsabilidades y líneas de mando para cada cargo. Lo que implica que el Manual de Organizaciones y Funciones podrá contribuir a mejorar los criterios de desempeño laboral y cursos de acción de cada uno de sus trabajadores.

Se recomienda que este Manual de Organización y Funciones sea implementado en la Empresa Soluciones Electrónicas, ya que, con esta herramienta podrán mejorar su funcionamiento organizacional, lo que les permitiría minimizar conflictos de áreas, así como marcar responsabilidades, mejorar la división del trabajo y les ayudará a fomentar el orden, todo esto facilitará a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, permitiendo que se trabaje de forma articulada.

Se sugiere utilizar el Manual de Organización y funciones como base para el diseño de otros manuales, como manuales de políticas, normas o procedimientos, ya que, son necesarios para llevar a cabo una labor más efectiva y eficiente en el proceso organizacional.

### **Antecedentes nacionales**

La primera tesis nacional se titula Actualización del manual de procedimientos de Cooperación Internacional no reembolsable y elaboración del manual de procedimientos de cooperación internacional reembolsable, de la dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), realizada por Sánchez, (2014), de la

Universidad de Costa Rica, para la obtención del título de Licenciatura en Administración Pública.

Cuyo objetivo general es, actualizar el manual de procedimientos de cooperación internacional no reembolsable y elaborar el manual de procedimientos de cooperación internacional reembolsable, con el fin de cumplir con la legislación vigente que regula la materia.

Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizó un enfoque cuantitativo y para llevar a cabo la práctica se procedió con la revisión documental y metodología: Se estudiaron los diferentes documentos con que cuenta la dirección en la que se realizó la práctica, como: manuales, decretos, reglamentos, leyes, oficios de la Contraloría General de la República, del MIDEPLAN, entre otros. De igual forma, se analizó toda la documentación y normativa relacionada con el tema en otras entidades, así como la doctrina aquí citada.

De tales manuales se obtienen los pasos a seguir desde el inicio hasta el final de cada proceso, permitiendo a la organización evitar la duplicidad de funciones, guiar a funcionarios nuevos en su integración a la institución u oficina, verificar el cumplimiento de las etapas dentro del procedimiento y obtener el control del desempeño de los funcionarios, lo que coadyuva con el debido cumplimiento de los objetivos, funciones, Misión y Visión de la entidad.

Al tema de cooperación Internacional se le debe otorgar la importancia que merece, por lo que resulta necesario que se cumplan a cabalidad los manuales objeto de esta práctica. En tal sentido es imprescindible que las dependencias, órganos desconcentrados y adscritos al MINAE acaten en todos sus extremos lo estipulado en dichos manuales así como la normativa relacionada con la materia para la obtención de los recursos de cooperación internacional.

La segunda tesis nacional se titula Manual de procedimientos para los departamentos de Control Interno y Asesoría Legal de la Municipalidad de San Carlos, elaborada por Solís (2012), del Tecnológico de Costa Rica, para obtener el título de Bachillerado en Administración de Empresas.

El trabajo anteriormente citado, tiene como objetivo general, contribuir con la gestión administrativa de los departamentos de Control Interno y de Asesoría legal de la Municipalidad de San Carlos, por medio de la documentación de procedimientos.

Para el desarrollo de los objetivos, el investigador desarrolla la metodología bajo una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo.

Los departamentos de Control Interno y de Asesoría Legal no cuentan con manuales de procedimientos debidamente documentados. Sin embargo, existe gran interés por parte de los integrantes de estos departamentos acerca de la confección de manuales, puesto que conocen la importancia y utilidad que los mismos tienen para la institución.

Los responsables de los procedimientos conocen detalladamente cuáles son las actividades que se deben desarrollar en cada procedimiento, a pesar de que estas no se encontraban documentadas.

Los encargados de brindar la información para la confección de los manuales de procedimientos, son funcionarios que cuentan con perfil administrativo y con alto conocimiento de la normativa institucional.

Se recomienda generar un plan de actualización de manuales de procedimientos para lograr mayor eficiencia en la ejecución del proceso, además, se recomienda que el Manual de procedimientos se utilice como una herramienta complementaria en el proceso de inducción.

La tercera tesis nacional titulada Propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A, desarrollada por Bolaños, González y Villalobos (2014), de la Universidad de Costa Rica, para la obtención del título de Licenciatura en Contaduría Pública.

El trabajo citado con anterioridad, lo llevaron a cabo con el objetivo general de desarrollar una propuesta para el mejoramiento del modelo de gestión contable y control interno del inventario de la empresa Clarke Logística S.A para lograr mejoras en los procesos contables y operativos del inventario mediante métodos de descripción, diagnóstico y análisis de las diferentes actividades que desarrolla la compañía.

Los objetivos se desarrollan bajo la metodología de una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo.

Los procedimientos operativos no se encuentran debidamente documentados y en caso de una eventual rotación o contratación de personal, la empresa se puede ver afectada en diferentes áreas clave para mantener un sistema de control interno óptimo y brindar información oportuna y precisa a la gerencia para la toma de decisiones.

Implementar un plan de capacitación por medio de talleres para todo el personal involucrado en los procesos del modelo propuesto, con el fin de facilitar su implementación, lo cual beneficiaría directamente a la empresa.

### **Proyecciones**

Con la presente investigación se quiere dar a conocer las operaciones que desarrollan en un taller de enderezado y pintura del territorio costarricense, por lo que se espera identificar los riesgos operacionales en el proceso de valuación de los daños sufridos en un vehículo a causa de un siniestro por parte del personal del Taller 3R Tibás. Dada la operación que desarrollan, se esperaría que cuenten con un protocolo para los procesos, tanto para la recepción de un vehículo, como para la valuación del mismo.

Se realizará visita de campo y contará con la colaboración del administrador del establecimiento mencionado, se espera describir el proceso de valuación que realizan diariamente en cada una de las operaciones. De esta forma, se podrá constatar la existencia de un manual para realizar la valuación del taller en estudio.

Una vez identificados cada uno de los procesos y el protocolo del mismo, se pretende determinar el cumplimiento de lo estipulado en el manual de procedimientos durante la valuación. Para determinar el cumplimiento, se le realizará un cuestionario a los colaboradores del taller y así poder conocer cuáles y cuántos de ellos tienen noción del manual y si cumplen con el mismo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **Proceso de valuación**

Lo que respecta al proceso de valuación, Bodie y Merton (2003), definen que es: “(...) estimar el valor de mercado de un activo utilizando información sobre precios de activos similares y realizando un ajuste por diferencias” (p.215).

El proceso de valuación se describe como el valor monetario. Esta es una actividad que se puede desarrollar tanto en activos como pasivos, ya que es un proceso en el que se estima o se fija el valor para algo. Dentro del proceso que desarrolla un taller de enderezado y pintura, se podría decir que es la fijación del monto de la pérdida.

Este proceso podría decir que se lleva a cabo mediante el desarme de las piezas afectadas, la cuantía del proceso de mano de obra, de los materiales y de la sustitución de piezas, en caso de requerirlas.

### **Tipo de valuación**

En la industria automotriz tasar el valor para una reparación es uno de los procesos más importantes, dado que según el daño que presente el vehículo siniestrado, se valora para así calcular el costo. Por fijar el costo de la reparación se puede estimar el margen de utilidad que se desea obtener, así como las horas productivas que se requieren.

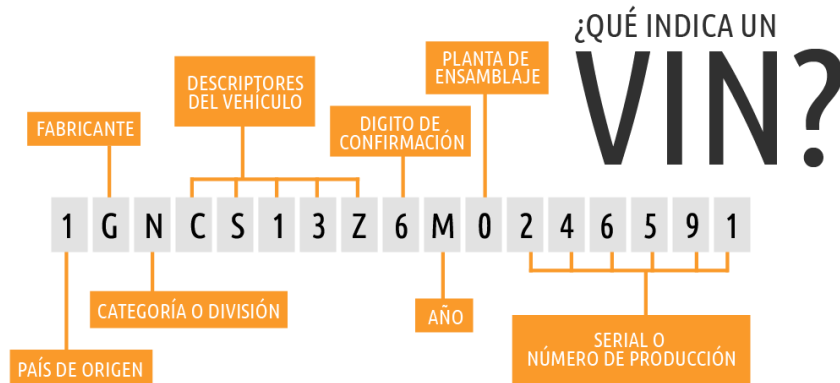
#### **Valuación por identificación específica.**

Hay bienes que cuentan con las mismas características, y esto se debe a una producción en línea, sin embargo, para la valuación por identificación, se especifica en puntos clave para poder diferenciarlos. Todos los automóviles cuentan un dato de identificación, tal como lo es el número de chasis, conocido en inglés como vehicle identification number (vin).

Por ello, Vizán (2014), menciona lo siguiente de la identificación del vehículo: “La identificación del vehículo comienza con la toma de la matrícula, la marca, el modelo y la versión. Para una correcta identificación debe tenerse en cuenta el número de vin y la placa del fabricante”. (pp.207-208)

Cuando se habla de la industria automotriz, cada uno de los vehículos cuenta con características que los identifican, como lo es el color, número de motor, número de chasis, serie, modelo, entre otras características.

### Imagen N°1: Identificación específica



Fuente: Vizán (2015)

#### **Valuación a precio costo.**

Este es un tipo de valuación que está asociado principalmente a los inventarios que se manejan en la empresa, sin embargo, Toro (2016), define costo como: “(...) la cantidad de dinero que hay que pagar a fin de adquirir un producto o un servicio”. (p.14)

Por lo que, a nivel de taller, se podría interpretar tanto para los suministros de oficina, o mecánica, como para el inventario de las piezas a sustituir de un vehículo siniestrado. Este tipo de valuación relaciona la mercadería al precio que se adquiere.

#### **Valuación de activos**

Es el proceso para estimar el valor para un activo, estos pueden ser tangibles o intangibles. La manera en la que opera la economía, puede presentar algún tipo de repercusión en cuanto al valor de los activos. Morales y Martínez (2006), definen la valuación de activos como:

Una combinación de ciencia y mucho arte. La ciencia consiste básicamente en el conocimiento de las técnicas de valoración, así como las implicaciones de las mismas. Y la parte de arte reside en: la fijación de todo un entramado de hipótesis que una a una, y de forma conjunta, deben tener un mínimo de coherencia. (p.9)

Las valuaciones de activos, son necesarias para analizar los inventarios, estimar los presupuestos o para las funciones y operaciones de adquisición. En cuanto a la perspectiva

para un taller, según el objeto de estudio, este tipo de valuación, permite conocer el valor del vehículo siniestrado y el costo de reparación.

### **Manual**

El manual es el documento que se utiliza para cumplir con los objetivos o metas que la organización tenga proyectadas, en cuanto a las funciones operativas, se pueden encontrar diversos documentos de esta índole, con el fin de que los departamentos se encuentren organizados.

Se puede encontrar una gran variedad de manuales como lo son: Manuales de Planeación Estratégica, de acupuntura, de cocina, para el cuidado y entrenamiento de mascotas, del supervisor, de periodismo, de los buenos hábitos, de planeación de ganancias, de solución de problemas, de la gente bien, entre otros, según (Álvarez, (2006), p.23).

### **¿Qué es un manual?**

Es un instrumento que se utiliza como guía para un producto o para un procedimiento en el cual se indica paso a paso cómo se debe de llevar a cabo una función, o bien para obtener el máximo beneficio para el producto. Regularmente, cuando se habla del manual para un producto, es para que el cliente tenga un soporte del mismo y tenga un mejor beneficio del mismo.

Un manual de procedimientos, es a nivel operativo, para un mejor funcionamiento empresarial, para mantener una optimización de procesos y así ser eficientes y eficaces. Álvarez (2006), define manual como: “(...) un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”. (p.23)

### **Tipos de manuales.**

Se podría decir que, toda organización debe contar con manuales para un adecuado funcionamiento, para así lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Existe una variedad de estos, los cuales van acorde con lo estipulado por la empresa, para un mayor rendimiento.

### ***Manuales de organización.***

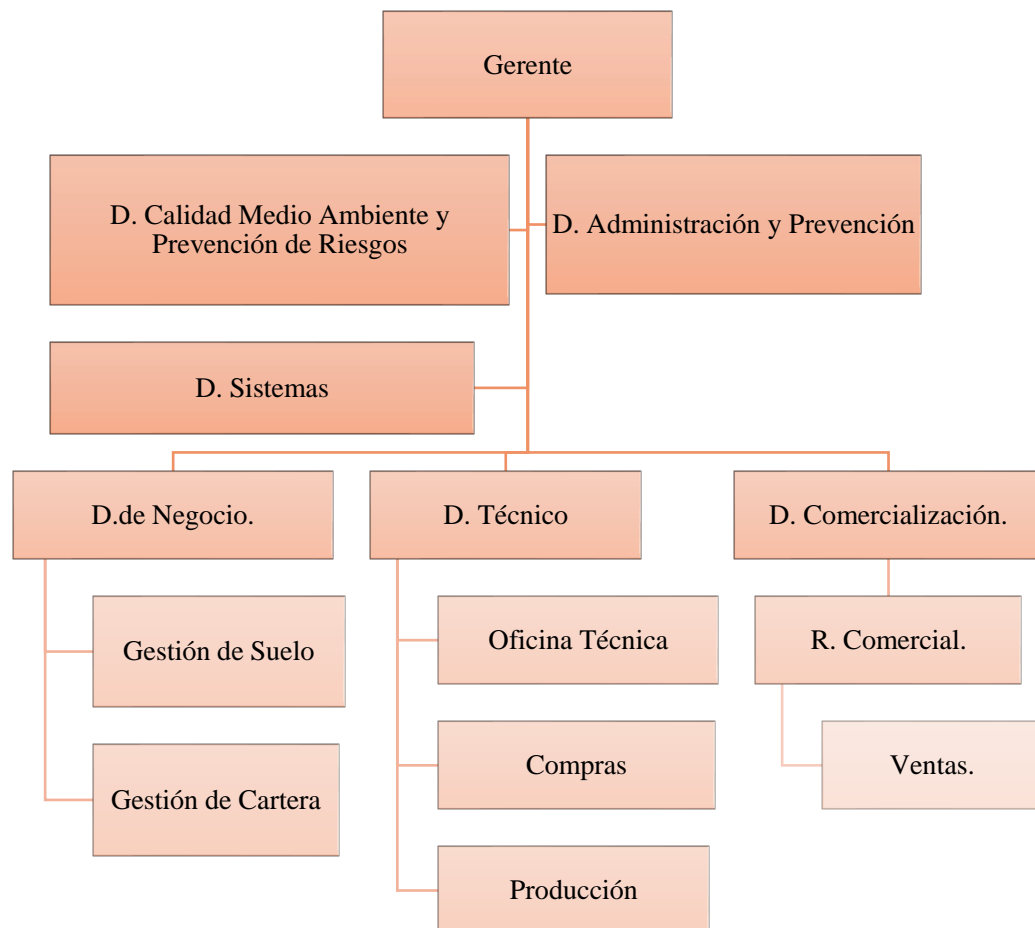
Se podría indicar que son los manuales en los que se establecen los procesos organizacionales, en los cuales se detallan el orden jerárquico y los roles según las funciones y actividades de la empresa. Para Porret (2014) la organización es: “Toda

agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente [sic] la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible”. (p.21)

Por su parte Franklin (2004), menciona los aspectos que debe de contener un manual de organización tales como: “Identificación, índice o contenido, prólogo y/o introducción, antecedentes históricos, legislación o base legal, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, funciones, descripción de puesto y directorio”. (p.174)

Según lo descrito con anterioridad, es importante que los manuales de organización cuenten con toda la información relación con la empresa, en cuanto al norte al que se dirige y el orden bajo el que operan.

### Esquema N°1: Manual de Organización



Fuente: Porret (2014)

### Manuales de departamento.

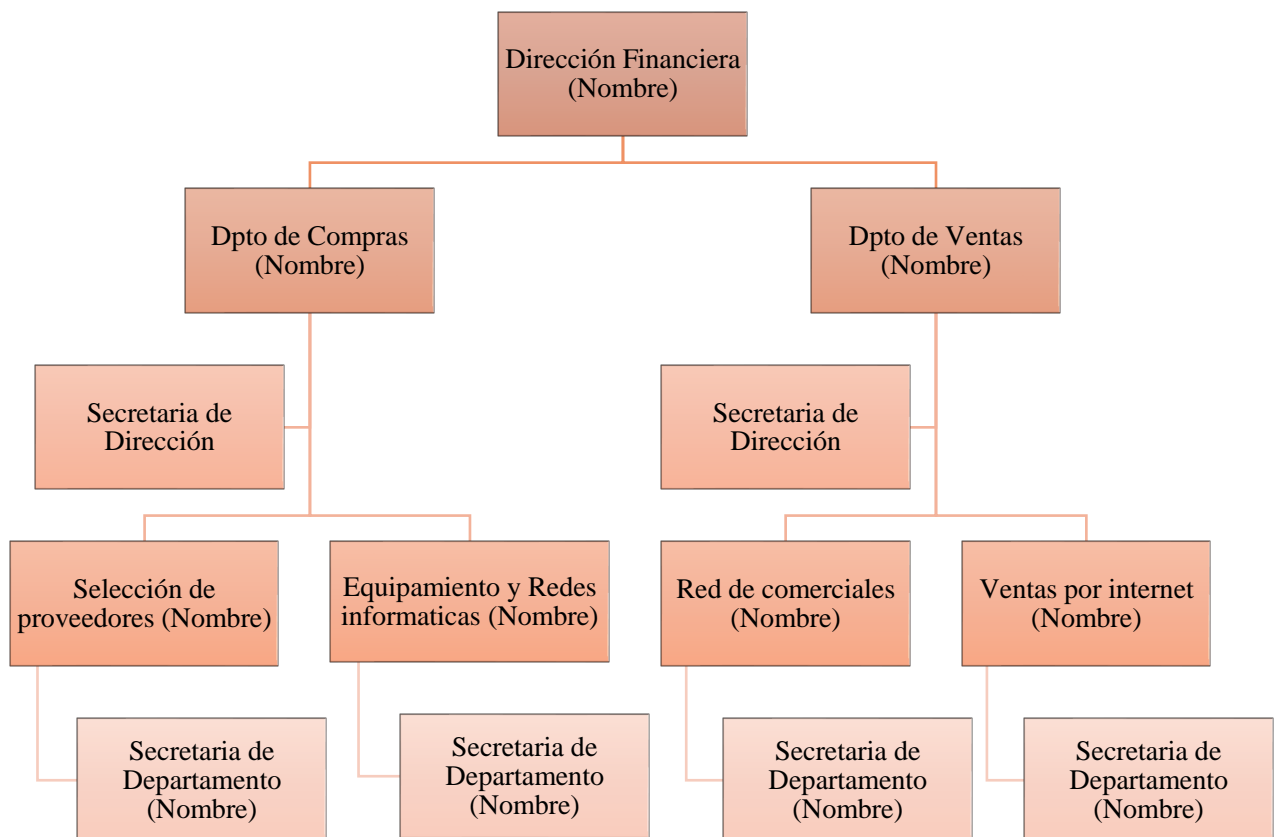
Son los que se desarrollan en cuanto a las funciones que se llevan a cabo propiamente en cada departamento, es decir, es un manual que orienta a los empleados y busca regular las tareas que se deben de llevar a cabo.

Para Córcoles (2007) son: “Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple”. (p:24)

De acuerdo a Córcoles (2007) indica que “Cada manual de procedimiento departamental debe ir acompañado de su correspondiente organigrama” (p.30).

Se podría decir que un manual de departamento está relacionado directamente a un manual organizacional y de procedimientos. A continuación se ilustra mediante un esquema el organigrama de un manual de departamento.

### Esquema N°2: Manual de Departamento



Fuente: Córcoles (2007)

### **Manuales de políticas.**

Se podría indicar que, para llevar a cabo la operación dentro de una organización, se requieren de las políticas con el fin de que la misma cuente con una dirección en cuanto al rumbo que va a tener, tanto para el alcance de los objetivos, como para el orden y control de la empresa. Mercado (2002), indica lo siguiente en cuanto a los manuales de políticas:

Lo manuales de políticas son los que señalan los lineamientos generales dentro de los cuales deberán realizarse las actividades de los organismos administrativos. Son un medio de expresar las actividades de las autoridades superiores respecto a las funciones que realiza la entidad a cargo. (p.192)

Al diseñar un manual de políticas, se recomienda que el mismo cuente con historia e información de la empresa, y de esta forma, los empleados y todos los involucrados en la empresa comprendan con claridad las políticas.

### **Imagen N°2: Manual de Políticas**



Fuente: Calvo (2014)

### **Manuales de procedimientos.**

Este tipo de manual es un instrumento a nivel administrativo con el cual las organizaciones se apoyan para establecer cuáles son los procedimientos que se deben llevar a cabo según el área o departamento. Es una herramienta en la cual se enlistan todas las actividades y se establece el proceso paso a paso de cómo se debe de realizar. Álvarez (2006), habla del manual de procedimientos y menciona que: “(...) es un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización”. (p.49)

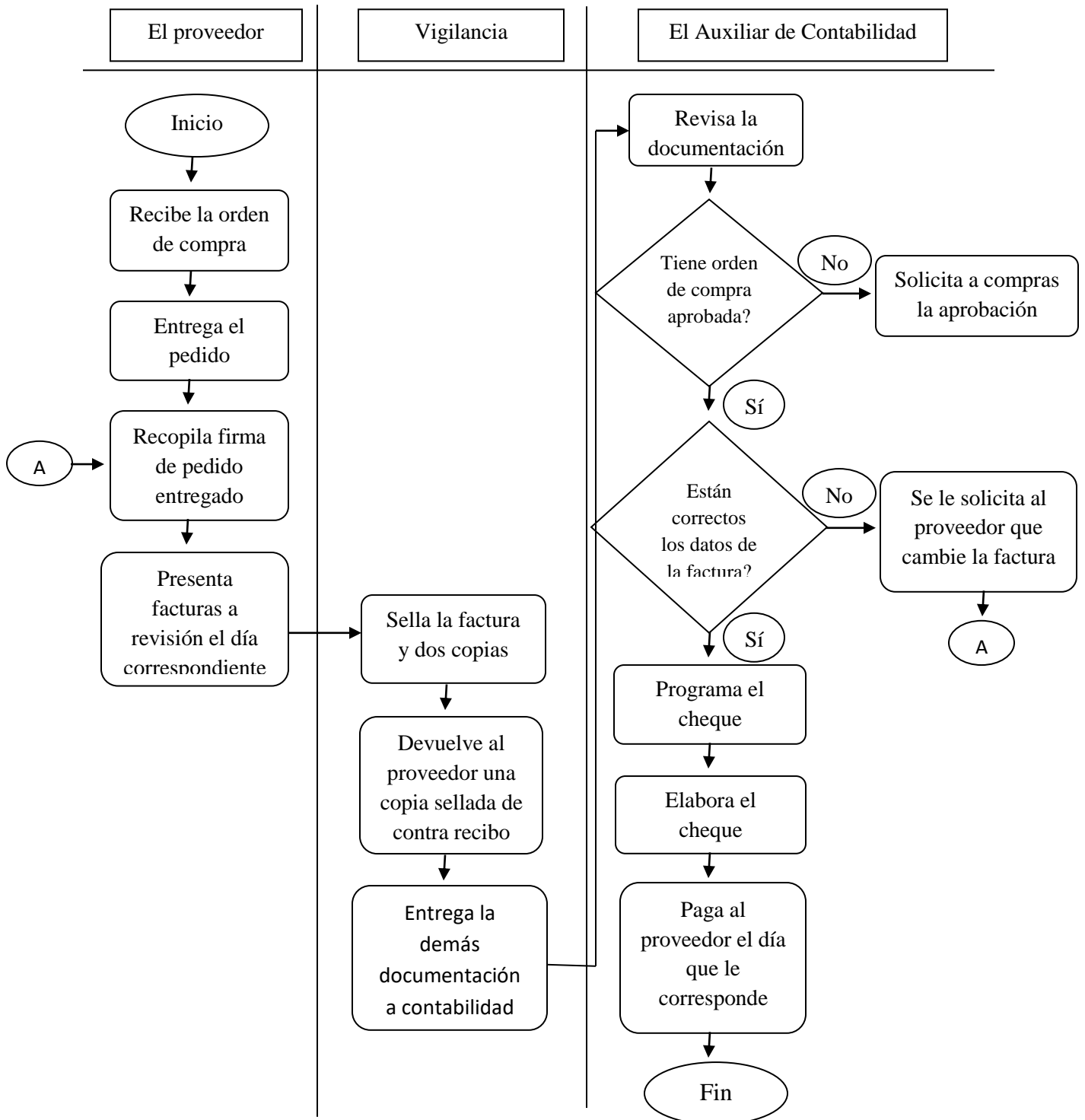
Es uno de los manuales más importantes, dado que el mismo se puede utilizar para la capacitación del personal, seguimiento de los procesos o para la optimización de los mismos. Su elaboración es metódica, dado que el proceso se debe desarrollar de forma cronológica y secuencial, a la vez permite determinar el tiempo de realización, así como los recursos que se necesitan para la ejecución de alguna tarea.

Por su parte Franklin (2004), define un manual de procedimientos como: “Instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización”. A su vez, menciona que “(...) todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente”. (p.171)

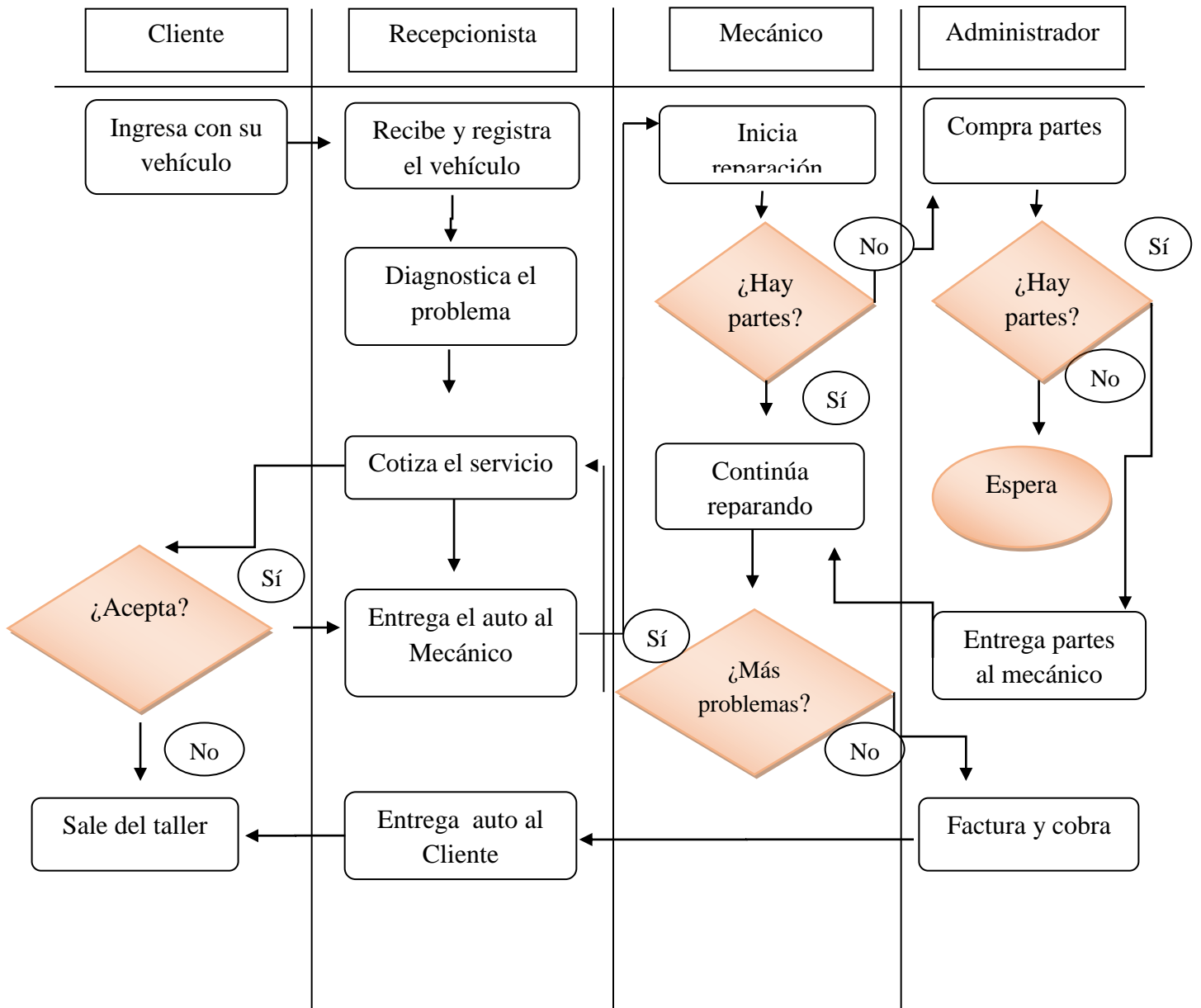
Por tanto, al momento de establecer un procedimiento a realizar dentro de la organización, para obtener una eficiencia y eficacia en la tarea, se deben tener establecidas las tareas y los tiempos que se requiere para la ejecución de las mismas.

A continuación, se ilustra el proceso con el que se lleva a cabo el pago a los proveedores, según lo detalla el autor, el cual se desarrolla mediante un diagrama de flujo. De esta manera, se conoce paso a paso el proceso.

**Diagrama N°1: Diagrama de flujo para el pago de proveedores**



**Diagrama N°2: Diagrama de flujo para un taller mecánico**



Fuente: Víquez (2010)

### Manuales técnicos.

Son manuales que hacen referencia a los procedimientos que se deben de realizar al momento de llevar a cabo una tarea, es un documento semejante al de procedimientos, sin embargo, este habla de forma técnica, para un público específico. Está diseñado de forma específica y minuciosa.

Dolly (2007), define manuales técnicos de la siguiente manera: “Son instrumentos que contienen información e instrucciones escritas, concretas y sistematizadas, sobre actividades técnicas y administrativas con el fin de que se lleven a cabo de modo uniforme y con mayor eficiencia y eficacia”. (p.463)

### Imagen N°3: Manuales Técnicos



Fuente: Haynes (1998)



Fuente: Edwin (2014)

### Manuales de puestos.

Se podría decir que son los manuales en los cuales se explica de forma clara cuáles son las funciones, características y responsabilidades que corresponden a cada puesto de trabajo. Jiménez (2016), define manual de puestos como: “(...) instrumento técnico de trabajo que se usa comúnmente en las empresas e industrias con el fin de mejorar la técnica empleada en la administración de recursos humanos”. (p.207)

A su vez, se define la palabra puesto para efectos del entendimiento de un manual, por Chiavenato (2008), como: “(...) una actividad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás puestos. Los deberes o responsabilidades de un cargo, que correspondan al empleado que lo desempeña, proporcionando los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”. (p.165)

El puesto que desempeña una persona en una organización, cuenta con un valor importante para el desarrollo del proceso y cumplimientos establecidos.

### Imagen N°4: Manual de Puestos

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del Puesto	Categoría Laboral	
DIRECTOR TÉCNICO	DIRECTOR TÉCNICO	
Departamento	Nº. Titulares	Jornada laboral
Técnico	1	Mañana y tarde
2. FINALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La captación de clientes y elaboración de presupuestos.</li> <li>• Ajustar el desarrollo de las obras a los presupuestos consignados.</li> <li>• La dirección del Departamento de Producción, así como la gestión de los recursos humanos y materiales aplicados en los proyectos de trabajo, asignando el personal a los distintos trabajos.</li> </ul>		
3. ÁREAS DE EFICACIA / RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes captados.</li> <li>• Presupuestos ajustados a un margen comercial eficaz.</li> <li>• Gestión de recursos humanos y materiales de su departamento.</li> <li>• Ajuste de resultados al presupuesto establecido en cada proyecto de trabajo.</li> <li>• Control de presupuestos.</li> </ul>		

Fuente: Edwin (2018)

#### Manuales de calidad.

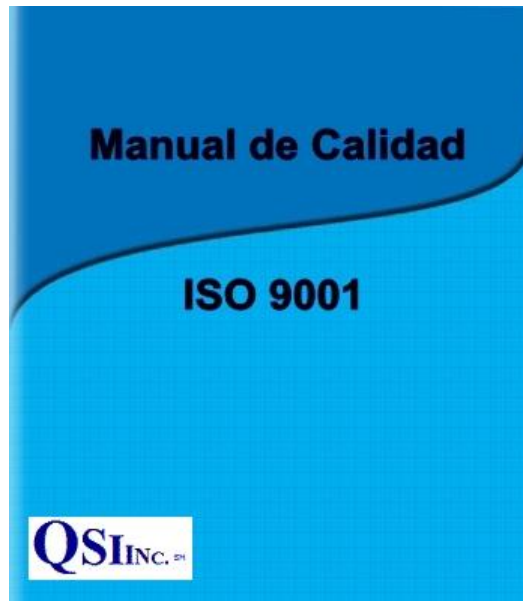
Es un documento en el cual se establecen los objetivos y los estándares de calidad de una empresa, tanto para el servicio que brinda como para los productos que fabrican. Puede ser un documento que se use tanto para un sector, departamento o procedimiento, así como para uno general para toda la empresa. Para Sáez y Gómez (2006), un manual de calidad es:

Conjunto de documentos en el que se especifican los métodos y procedimientos de trabajo que están dirigidos a dar confianza sobre el

trabajo y debe configurar un sistema de autocritica y autoevaluación que nos [sic] diga si el plan de calidad es correcto. (p.30)

La ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de calidad, reconocida a nivel internacional, es una norma que se encuentra centralizada en los productos y en la satisfacción a los clientes. Si una empresa se encuentra certificada con esta norma, le podría llegar a transmitir a los accionistas y clientes el compromiso que tiene la empresa, así como la ventaja competitiva en cuanto a la satisfacción de los clientes y la reputación en el mercado del cual pertenecen.

**Imagen N°5: Manual de Calidad**



Fuente: Quiinc (2019)

**Manuales administrativos.**

Los manuales administrativos son definidos por Araya (2008), de la siguiente manera: “Los manuales tienen que aclarar las normas generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles dar énfasis a los procesos y procedimientos administrativos”. (p.129)

Se podría decir que son documentos para el área administrativa, puede ser enfocado principalmente para las áreas contables y financieras, así como a los departamentos de recursos humanos y gerencia. Se pueden ubicar manuales de esta índole con información general de todos los departamentos y los procedimientos que se desarrollan, así como

manuales con información un poco más específica. Por su parte, Gómez (2006), los define como:

(...) documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización. Así como las inspecciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (p.64)

Por lo tanto, sería recomendable que cada empresa dentro de sus estándares operativos cuenten con la implementación de un manual administrativo.

### **Cumplimiento**

Es un término que puede ser utilizado en distintos aspectos, en el ámbito empresarial puede marcar una diferencia para dirigirse al éxito, también se puede interpretar un plazo para finalizar alguna operación. Tugores (2001), define el cumplimiento como “(...) un proceso de análisis sistemático y periódico, basado en medidas objetivas, que permite determinar la eficiencia con la cual los trabajadores realizan sus funciones en la organización”. (p.49)

El cumplimiento es una operación que diariamente se ejecuta en todas las labores realizadas, y que permite conocer la labor que desempeña un colaborador, permite conocer la eficiencia y eficacia, tanto en el aspecto personal como empresarial.

### **Cumplimiento de las obligaciones**

Las obligaciones son aquellas acciones a las que una persona se encuentra forzado a realizar, ya que se podría decir como una exigencia moral. Las obligaciones se pueden ver con el cumplimiento de los pagos de los impuestos establecidos por la ley, así como a nivel laboral el cumplimiento de un horario o unas funciones.

El cumplimiento de las obligaciones, es acatar aquellas responsabilidades establecidas por las normas o las leyes. Como colaboradores de una empresa, se puede interpretar como el acato de lo establecido por la empresa y comunicado por la gerencia. Se puede creer que las obligaciones surgen de un aspecto de conciencia y/o moral de las personas, de lo cual, se establecen las leyes o normas con el fin de que las mismas sean llevadas a cabalidad. Julen (2006), establece el cumplimiento de obligaciones como: “Para

la concepción tradicional la naturaleza jurídica del cumplimiento responde a una carácter meramente instrumental o funcional”. (p.3)

### **Incumplimiento de las obligaciones.**

El incumplimiento de las obligaciones es la falta o desacato de la realización con las obligaciones, tanto jurídicas como laborales. Un incumplimiento se puede presentar en diversos aspectos, como lo son la falta de pago de una obligación, una mala, desacato de las normas de la empresa en la cual labora una persona, o bien, al incumplimiento de un contrato. Julien (2006), establece el incumplimiento como:

La infracción del deber jurídico por parte del deudor, al no realizar la prestación a la que estaba comprometido en el marco de una relación contractual previa. Se produce cuando aquel no cumple con la obligación voluntariamente en el plazo que se le ha señalado. (p.5)

### ***Efectos del incumplimiento.***

Al darse el incumplimiento de las obligaciones, se pueden generar una serie de efectos negativos para las partes involucradas, como lo puede ser el aplazamiento de los pagos de las obligaciones, en caso de acreedores, los mismos pueden presionar o acosar a los deudores con el fin de recuperar el patrimonio.

Por lo general, cuando se habla de cumplimientos o incumplimientos a las obligaciones, se encuentra información relacionada propiamente a deudas, sin embargo, como colaborador de una empresa, el individuo debe de acatar y cumplir con las obligaciones que le fueron asignadas. En caso de que sea del incumplimiento de las responsabilidades, el patrono puede optar por una sanción o por un despido.

Para Pizarro y Vidal (2010) el incumplimiento por parte de un deudor y los efectos pueden llegar a verse como: “Al acreedor se le impone una razonable gestión de los efectos del incumplimiento, que se traduce en cargas de comunicación y de conducta material que debe realizar pese a ser la parte afectada por el mencionado incumplimiento”. (p.219)

Cuando se mencionan los efectos del incumplimiento de procesos, se podría interpretar como un fallo en el proceso productivo, generando reprocesos o pérdidas para la empresa.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Historia de la empresa**

En la página web del taller 3R (2019) se obtienen la información que caracteriza a la empresa, siendo lo más importante lo quien a continuación se detalla:

3R S.A. nace en 1958, con la motivación de crear una empresa que se distinguiera en el mercado costarricense por la calidad de la reparación de vehículos y servicio ofrecido.

En 1958 3R S.A abre su primer taller en un pequeño garaje cerca de Avenida 10. En 1966, el taller se trasladó a un local más apropiado en la Uruca, donde ganó el nombre y reputación 3R. En 1990, se abrió su actual planta de la Uruca, con las de 10.000 m2. y la última tecnología en reparación y reputación de carrocerías. En la actualidad 3R cuenta con cuatro talleres ubicados en: La Uruca, Curridabat, Tibás y Lindora; adicionalmente ofrecemos nuestros conocimientos y experiencia en el taller de carrocería de nuestro socio comercial AutoStar.

### **Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser, y la misión que expresa el taller 3R en su sitio web, (2019) es la siguiente:

Somos un grupo enfocado en brindar soluciones integrales e innovadoras para el sector automotor e industrial, contamos con colaboradores motivados y comprometidos con un ambiente de trabajo de excelencia para garantizar un servicio de alta calidad a nuestros clientes y aprovechamos las sinergias de manera que se traduzca en una rentabilidad adecuada y sostenible. (párr.4)

### **Visión**

La visión empresarial es la que indica hacia dónde se quiere ir y hasta dónde se quiere llegar. Para 3R (2019) la visión es: “Ser reconocida como la empresa líder en excelencia y calidad de servicio para vehículos automotores con cobertura nacional y regional”. (párr.6)

**Tabla N°1: Total de empleados de la empresa Taller 3R Tibás por área de Trabajo**

Puesto	Cantidad
Gerente General	1
Crédito y Cobro	1
Asesor	1
Asistente del Asesor	1
Perito	1
Enderezador	3
Armador	3
Alistador	3
Mecánico	1
Pintor	1
Pintor alistador	2
Pulidor	2
Bodeguero (Suministros)	1
Bodeguero (Repuestos)	1
Misceláneo	1
<b>Total 23</b>	

Fuente: Arias (2019), con base a la información aportada por el Gerente general de Tres Erres Tibás.

### Logo

A continuación se ilustra el logo de la empresa Taller 3R.



### **Enfoque de la investigación**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p.4)

Por lo que esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo ya que se centra en el diagnóstico de variables que pueden ser cuantificables, cantidades, valores, datos numéricos, entre otros, y las relaciones que existen entre las mismas, pudiendo realizarse una medición que fácilmente se traduce cálculos y tablas, con resultados que pueden facilitar el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Por tanto, debido a que se basa en resultados estadísticos de las encuestas realizadas a todo el personal de 3R Tibás, con la obtención de los resultados se impulsa el plan de acción para llevar a cabo el cumplimiento del manual de procesos para la empresa.

### **Diseño de la investigación**

Para Hernández y Mendoza (2018) diseño es: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requeridos en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema”. (p.150)

Dado que el planteamiento del problema del estudio está definido como: ¿Cuáles son los posibles riesgos operativos a los que se enfrenta un taller de avalúo de automotor?, se establece que la investigación contará con un diseño no experimental.

Dicho diseño será no experimental y es definido por Hernández et al (2014) como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (p.175)

Al tener las variables identificadas, se estudiarán mediante la aplicación de las herramientas, sin embargo, las mismas no serán manipuladas, con el fin de no alterar la información que se puede obtener. Se estudiará a la población sujeta a estudio en su ambiente natural de trabajo.

Mediante la observación, se efectúa el análisis correspondiente para la toma de decisiones al momento de determinar los cambios necesarios en el comportamiento de los sujetos de la investigación con el fin de buscar soluciones para lograr los objetivos.

### **Sujetos de la investigación**

Para la investigación la identificación de los riesgos operacionales en el proceso de valuación de los daños sufridos en un vehículo a causa de un siniestro, se tomará como referencia a los empleados del taller 3R Tibás, ya que son los únicos sujetos de la investigación. Por su parte Hernández et al (2018), define que “Es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre.” (p.198).

Para efectos de la presente investigación se considerarán únicamente 22 colaboradores ya que uno se encontraba incapacitado al momento de aplicar el cuestionario.

### **Población**

La población según Hernández et al (2014) se define como: “(...) conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.174)

Por lo que son todos aquellos individuos que presentan características determinantes que se puedan agrupar para así ser objeto de estudio. Por lo tanto, se selecciona el personal involucrado en el proceso que desarrolla el taller, ya que cuenta con las características, conocimiento y funcionamiento directo de las variables contempladas en el tema de estudio.

Siendo así, la población total para el taller 3R Tibás es de 23 personas de las cuales uno es el gerente general, el cual se encarga de inspeccionar y regular el funcionamiento del taller, controlar el desarrollo de cada proceso y la atención del cliente, así como brindarle soporte a cada colaborador en su respectivo puesto.

Una persona a cargo del puesto de crédito y cobro, cuyas funciones se desarrollan en el proceso de facturación y cobro a sus clientes.

Una persona en el puesto de asistente de trámite, cuyas labores se desarrollan principalmente en la atención del servicio al cliente, generar las boletas de recepción del vehículo, despacho del mismo y servicio de transporte en caso de requerirse.

Un asesor de servicio, cuyas funciones se desarrollan principalmente en la atención del cliente personalmente, vía correo y telefónica, genera las órdenes de trabajo para el área de taller y trámite de aseguradoras.

Un perito, quien es el funcionario principal para llevar a cabo la valuación de vehículos siniestrados, ya sea que se tramite por medio de una aseguradora o de manera personal

Tres enderezadores, cuyas funciones se desarrollan en el proceso de enderezado de piezas para su respectiva reparación.

Tres armadores, cuyas funciones se basan en el desarme de las piezas afectadas para llevar a cabo la valuación de los daños, así como armarlas o volverlas a montar en caso de que la pieza no se encuentre dañada o en caso de que la misma se tenga que sustituir por una pieza nueva.

Tres alistadores, quienes se encargan de afinar los últimos detalles a los vehículos cuya reparación ya fue finalizada, para su respectiva entrega.

Un mecánico, quien se encarga de realizar las reparaciones propiamente mecánicas en caso de requerirlo por los daños que presentaba el vehículo.

Un pintor, cuya labor es propiamente de la aplicación de pinturas de los vehículos que se encuentran en proceso de reparación.

Dos pintores/ alistadores, quienes se encargan de pintar los vehículos o piezas afectadas posterior a su reparación y cuando las mismas ya se encuentran en el vehículo instaladas, generar los últimos acabados para su debida entrega.

Dos pulidores, son quienes se encargan de limpiar el vehículo y pulirlos posterior a ser pintadas las piezas.

Un encargado de la bodega de suministros, quien despacha todos los productos necesarios para la reparación de vehículos, por ejemplo, las lijas.

Un encargado de la bodega de repuestos, quien se encarga de almacenar y encargar todos los repuestos que se requieren para la reparación de los vehículos, esta persona debe de coordinar todos los repuestos desde una prensa para sostener un bumper, como una puerta de un vehículo.

Finalmente cuentan con un misceláneo, quien se encarga de mantener y velar por el aseo de todas las instalaciones del taller.

## **Fuentes**

### **Fuentes primarias**

Para Gallud (2015), las fuentes primarias son:

Fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p:21)

Por lo que la fuente primaria para la investigación serán los empleados del taller 3R Tibás.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias según Hernández et al (2014), son aquellas que: “Pueden ayudar a entender o analizar mejor las fuentes primarias estas pueden ser listas, compilaciones y resúmenes de referencias u otros documentos especializados” (p.149). Las fuentes secundarias para la investigación serán textos académicos y científicos, así como revistas científicas y artículos relacionados con las variables del estudio.

### **Instrumentalización**

Para la presente investigación se utilizarán herramientas cualitativas para la recolección de datos, con el fin de respaldar y ampliar la información obtenida por medio de la aplicación de las mismas. Con esto se pretende conocer más del proceso de valuación para así poder identificar los posibles riesgos operativos.

### **El cuestionario**

Cuestionario es definido por Hernández et al (2018), como: “(...) un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.251)

La herramienta se utilizará con el objetivo de reconocer el grado de conocimiento que poseen los colaboradores, el gerente general y demás funcionarios en cuanto a las operaciones y sus bases a un manual de procedimientos.

La herramienta aplicada cuenta con los requisitos que debe cumplir un instrumento para que el mismo sea confiable, tenga validez y sea objetivo. Para Hernández et al (2018) la confiabilidad del instrumento es: “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos”. (p.229)

El contenido de la misma debe tener una conexión y coherencia con el planteamiento del problema y las variables establecidas para el estudio. A la vez, cuenta con una relación con el criterio dado que se encuentran fundamentados con investigaciones anteriores que las relacionen entre sí.

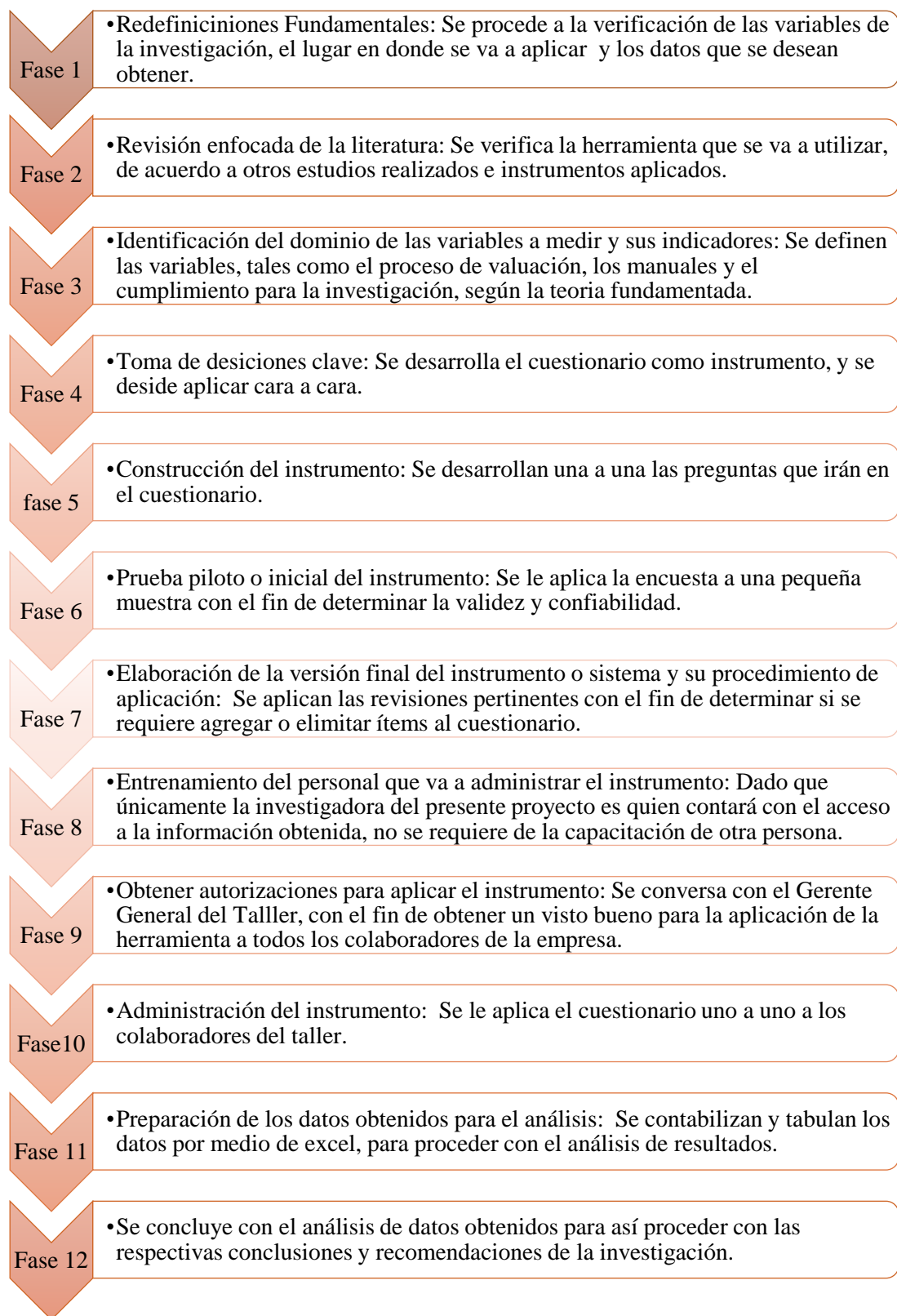
Lo que respecta a la validez, el instrumento es utilizado para medir las variables definidas, y cuentan con una validez de expertos, la cual es definida por Hernández et al (2018), como: “(...) grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema”. (p.235)

El cuestionario fue entregado a profesionales y conocedores en el tema, con el fin de determinar si la herramienta estaba elaborada adecuadamente, de forma objetiva y clara para la recolección de datos, según las variables del tema.

En relación a la objetividad del cuestionario, Hernández et al (2018), lo definen como: “Grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.”. (p.238)

Con el fin de determinar si el cuestionario cuenta con todos los elementos necesarios, se llevaron a cabo las fases que involucra la construcción de la herramienta, las cuales se detallan a continuación:

**Figura N°1 Fases de validación**



Al momento de desarrollar el cuestionario, el mismo se diseñó en tres partes y se dividen según las variables, lo que respecta a la primera parte consta de nueve preguntas de las cuales ocho de ellas son cerradas, la segunda parte consta de catorce preguntas y trece son cerradas y finalmente, la tercera parte consta de cuatro preguntas, la totalidad son cerradas.

Se diseñó un cuestionario de tipo dicotómica o bien llamado cuestionario cerrado, ya que el mismo únicamente consta de dos opciones de respuesta. Para Hernández et al (2018), este tipo de herramienta está definido como: “(...) aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar”. (p.251)

Por el proceso que se desarrolla en el Taller Tres Erres Tibás, para la valuación de vehículos siniestrados, no todos los colaboradores cuentan con una computadora para ejecutar sus operaciones, por lo tanto, debido a que no todos los colaboradores cuentan con un correo electrónico, no es posible aplicar la encuesta mediante una aplicación, como lo es Google Forms u otras aplicaciones de esta índole.

Por lo tanto, se les presentará y se realizará la aplicación de la encuesta de manera personal. De acuerdo al método utilizado para aplicar la encuesta a los funcionarios, se le realizarán las preguntas de manera oral y según la respuesta que el colaborador brinde se estará seleccionando la opción correspondiente, acorde a la que se estableció correcta según el conocimiento en el tema y la experiencia.

El cuestionario involucrará las variables pertinentes a la investigación que se lleva a cabo, como lo es el proceso de valuación y sus indicadores, los manuales y el cumplimiento.

### **La observación**

La observación será una herramienta sumamente importante para la recolección de información utilizada para este estudio. Bernal (2010) considera que la observación es la: “(...) técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objetivo de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (p.257)

A efectos de este trabajo, la observación es una herramienta de una investigación cualitativa, sin embargo, para fines comparativos, se tendrá un papel cuya participación es

pasiva, ya que la investigadora estará presente en el proceso de la aplicación de la herramienta, sin embargo, no contará con una interacción en las labores que desarrollan los sujetos de estudio, la aplicación de las herramientas se llevará a cabo dentro de las instalaciones del taller en horas laborales.

Se recorrerán todas las áreas del establecimiento para así conocer el funcionamiento, el modo de operar, así como los procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procesos, por parte de todo el personal. Las observaciones permitirán conocer si las operaciones desarrolladas, se darán acorde a lo establecido a un manual de procesos.

Cuadro de variables

Objetivo específico	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentalización
Describir el proceso de valuación que realizan en el taller Tres Erres.	Proceso de valuación	Tipos de valuación.  Valuación de activos.	Bodie y Merton (2003), definen que proceso de valuación es: “(...) estimar el valor de mercado de un activo utilizando información sobre precios de activos similares y realizando un ajuste por diferencias”. (p.215)	Es un proceso que tiene como propósito estimar el valor total de la pérdida de un vehículo que haya sufrido de algún siniestro.	<b>Cuestionario: De la pregunta 1 a la 9.</b>
Constatar la existencia de un manual para realizar la valuación en el taller Tres Erres Tibás.	Manual	Que es un manual.  Tipos de manual.  Manual de procedimientos.	Álvarez (2006), define manual como: “(...) un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”. (p.23)	Es un instrumento que se utiliza como guía para un producto o para un procedimiento en el cual se indica paso a paso cómo se debe de llevar a cabo una función	<b>Cuestionario: De la pregunta 10 a la 23.</b>
Detectar el cumplimiento de lo estipulado en el manual de procedimientos durante la valuación.	Cumplimiento	Cumplimiento de obligaciones.  Incumplimiento de las obligaciones.	Tugores (2001), define el cumplimiento como: “(...) un proceso de análisis sistemático y periódico, basado en medidas objetivas, que permite determinar la eficiencia con la cual los trabajadores realizan sus funciones en la organización”. (p.49)	El cumplimiento es una operación que diariamente se ejecuta en todas las labores realizadas, y que permite conocer la labor que desempeña un colaborador, permite conocer la eficiencia y eficacia, tanto en el aspecto personal como empresarial.	<b>Cuestionario: De la pregunta 24 a la 27.</b>

### **Proceso de recolección y análisis de datos**

Para la presente investigación se utilizan las herramientas de tipo cuestionario y la observación, las cuales son aplicadas al personal del taller, con el fin de conocer y determinar el funcionamiento del establecimiento y la relación con las variables.

En el estudio, se realiza un método de análisis de forma cuantitativa, por lo que en un inicio se definen las variables de análisis, como consiguiente se realiza un análisis comparativo de la información obtenida de los ítems de la investigación, de las observaciones y el cuestionario aplicado. Se espera, a través de éste, hallar posibles conclusiones y/o respuestas a la pregunta del planteamiento del problema del presente estudio.

Según Barrantes (2012) define los análisis de contenido de la siguiente manera: “Es una técnica para estudiar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativamente. Con éste análisis puede hacerse inferencias validas y confiables de los datos dentro de un contexto”. (p.199)

Para efectos de la investigación, se analizaron las respuestas de veintidós colaboradores, ya que al momento de aplicar la herramienta uno de los colaboradores se encontraba incapacitado.

La siguiente figura demostrará el proceso que se utilizó para llevar a cabo el proceso de recolección y análisis de datos.

**Figura N°2 Proceso de recolección de datos y análisis**

Fuente: Arias (2019)

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Variable N°1. Proceso de valuación

**Cuadro N°1 El valor de mercado del activo**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	18	4	22

**Gráfico N°1 El valor de mercado del activo**



Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 18 personas representan el 82% contestaron que sí es necesario involucrar el valor de mercado del activo al momento de llevar a cabo la valuación del vehículo y 4 personas, representan un 18% contestan que no se requiere.

### Variable N°1. Proceso de valuación

#### Cuadro N°2 Referirse a los precios del mercado similares

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	21	1	22

#### Gráfico N°2 Referirse a los precios del mercado similares



Fuente: Arias, 2019

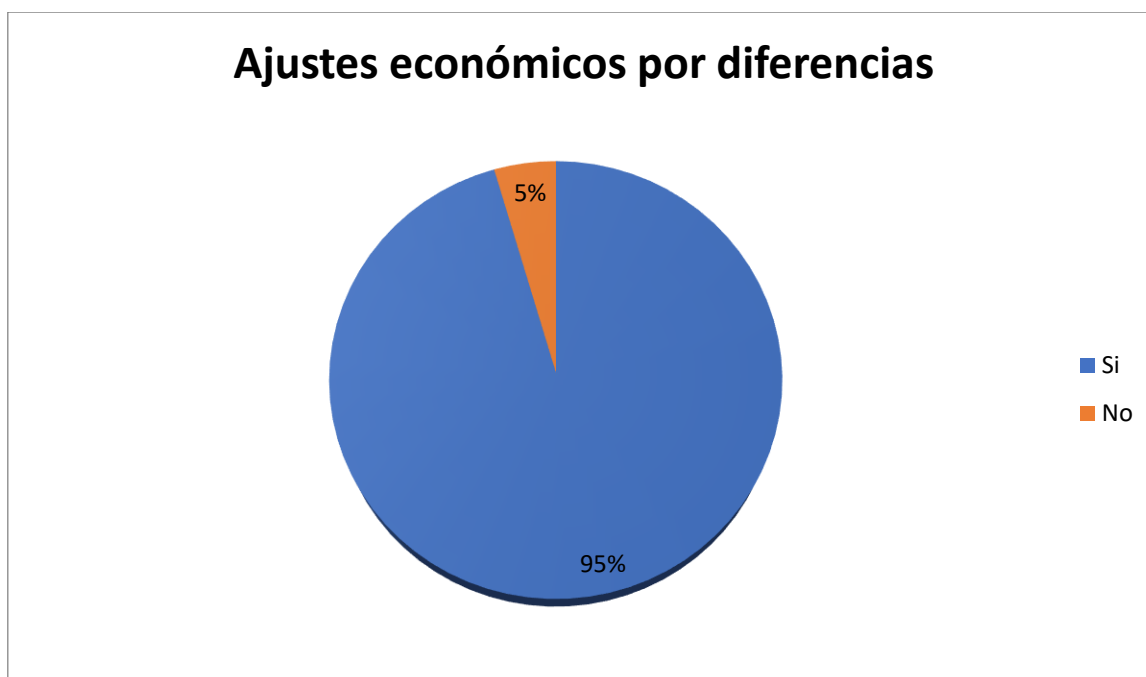
Del total de la población, 21 personas que representan el 95% contestaron que sí se debe referirse a los precios del mercado similares para el proceso de valuación y 1 persona, representa un 5% contentó que no se requiere el dato.

### Variable N°1. Proceso de valuación

#### Cuadro N°3 Ajustes económicos por diferencias

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	21	1	22

#### Gráfico N°3 Ajustes económicos por diferencias



Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 21 personas que representan el 95% contestaron que sí son necesarios los ajustes económicos referirse a los precios del mercado similares para el proceso de valuación y 1 personas, representa un 5% contentó que no se requiere el dato.

### Variable N°1. Proceso de valuación

Para los procesos de desarmar las piezas afectadas, establecer el costo de mano de obra, la sustitución de piezas (en caso de requerirse), la valuación por identificación específica y la valuación a precio costo, la totalidad de la población definió que sí se requieren involucrar en el proceso de valuación de un vehículo siniestrado.

### Variable N°2. Manual

**Cuadro N°4 Cumplir con los objetivos o metas de la organización**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	17	5	22

**Gráfico N°4 Cumplir con los objetivos o metas de la organización**



Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 17 personas que representan el 77% contestaron que sí se utiliza un manual para el cumplimiento con los objetivos o metas de la organización y 5 personas, representa un 23% contestó que no se requiere la herramienta.

**Variable N°2. Manual****Cuadro N°5 Cada departamento tiene uno**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	7	15	22

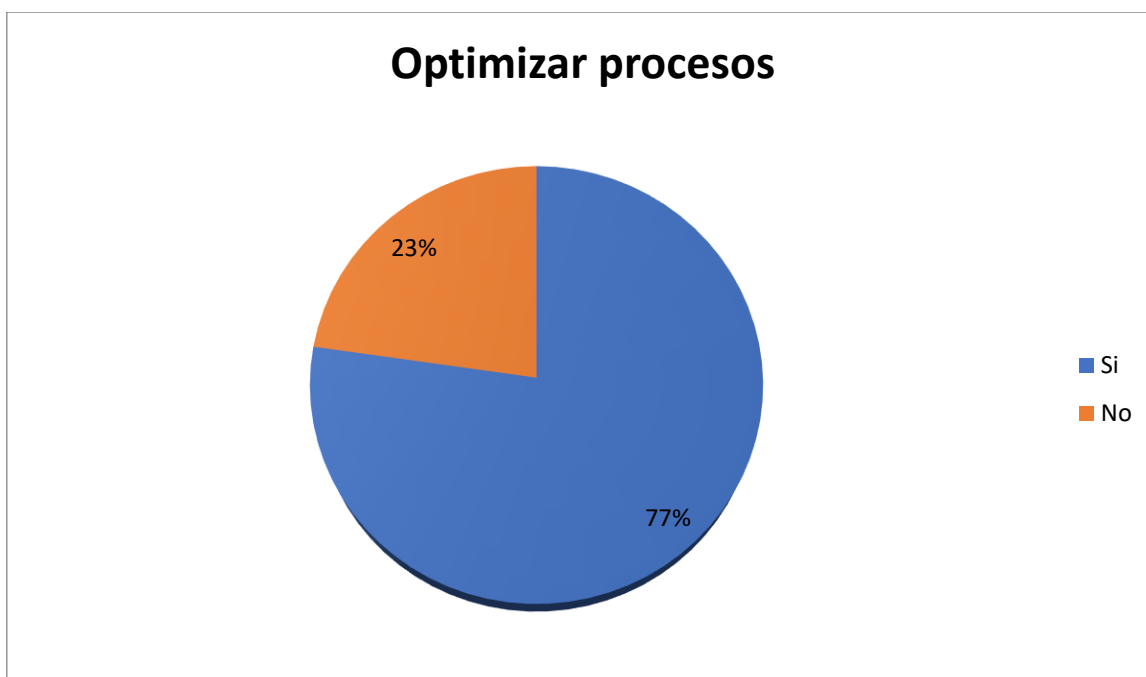
**Gráfico N°5 Cada departamento tiene uno**

Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 7 personas que representan el 32% contestaron que sí se utiliza un manual para que cada departamento tenga uno y 15 personas, representa un 68% contentó que no se requiere la herramienta.

**Variable N°2. Manual****Cuadro N°6 Optimizar procesos**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	17	5	22

**Gráfico N°6 Optimizar procesos**

Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 17 personas que representan el 77% contestaron que sí se utiliza un manual para optimizar los procesos y 5 personas, representa un 23% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

**Variable N°2. Manual****Cuadro N°7 Coordinar la eficiencia**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	18	4	22

**Gráfico N°7 Coordinar la eficiencia**

Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 18 personas que representan el 82% contestaron que sí se utiliza un manual para coordinar la eficiencia y 4 personas, representa un 18% contestó que no se requiere la herramienta para este fin.

### Variable N°2. Manual

**Cuadro N°8 Regular las tareas de un departamento específico**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	16	6	22

**Gráfico N°8 Regular las tareas de un departamento específico**

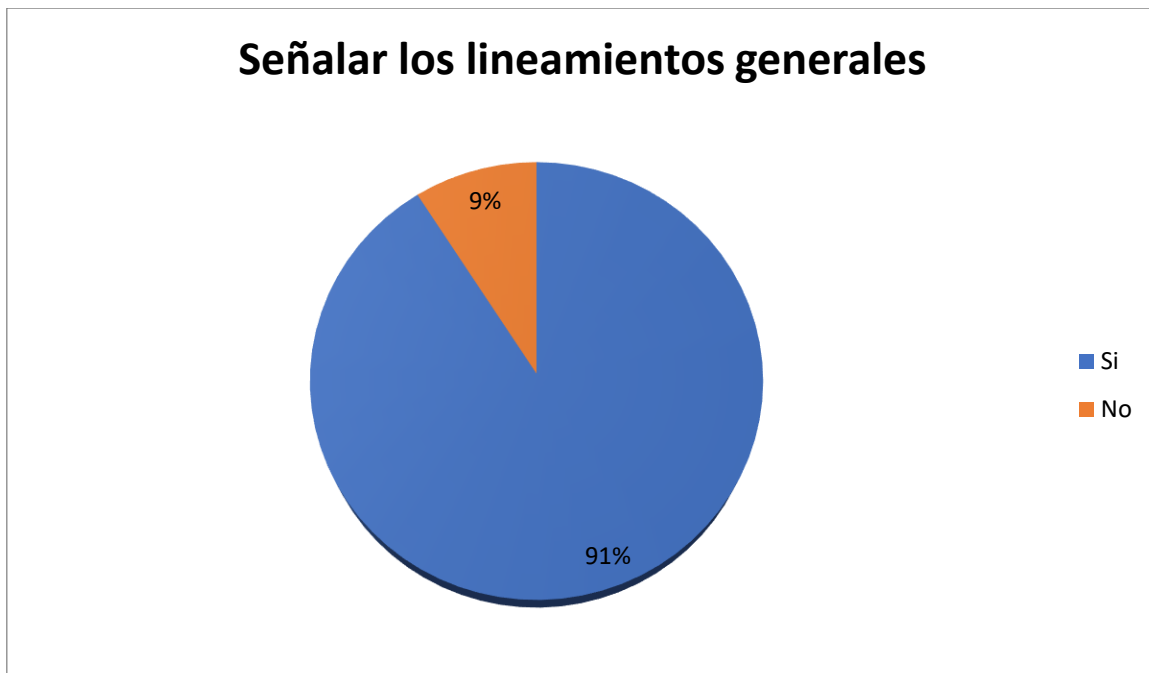


Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 16 personas que representan el 73% contestaron que sí se utiliza un manual para regular las tareas de un departamento específico y 6 personas, representa un 27% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

**Variable N°2. Manual****Cuadro N°9 Señalar los lineamientos generales**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	20	2	22

**Gráfico N°9 Señalar los lineamientos generales**

Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 16 personas que representan el 73% contestaron que sí se utiliza un manual para señalar los lineamientos generales y 6 personas, representa un 27% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

**Variable N°2. Manual****Cuadro N°10 Detallar la historia e información de la empresa**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	19	3	22

**Gráfico N°10 Detallar la historia e información de la empresa**

Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 19 personas que representan el 86% contestaron que sí se utiliza un manual para detallar la historia e información de la empresa y 3 personas, representa un 14% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

### Variable N°2. Manual

**Cuadro N°11 Seguir procedimientos, paso a paso**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	20	2	22

**Gráfico N°11 Seguir procedimientos, paso a paso**



Fuente: Arias, 2019

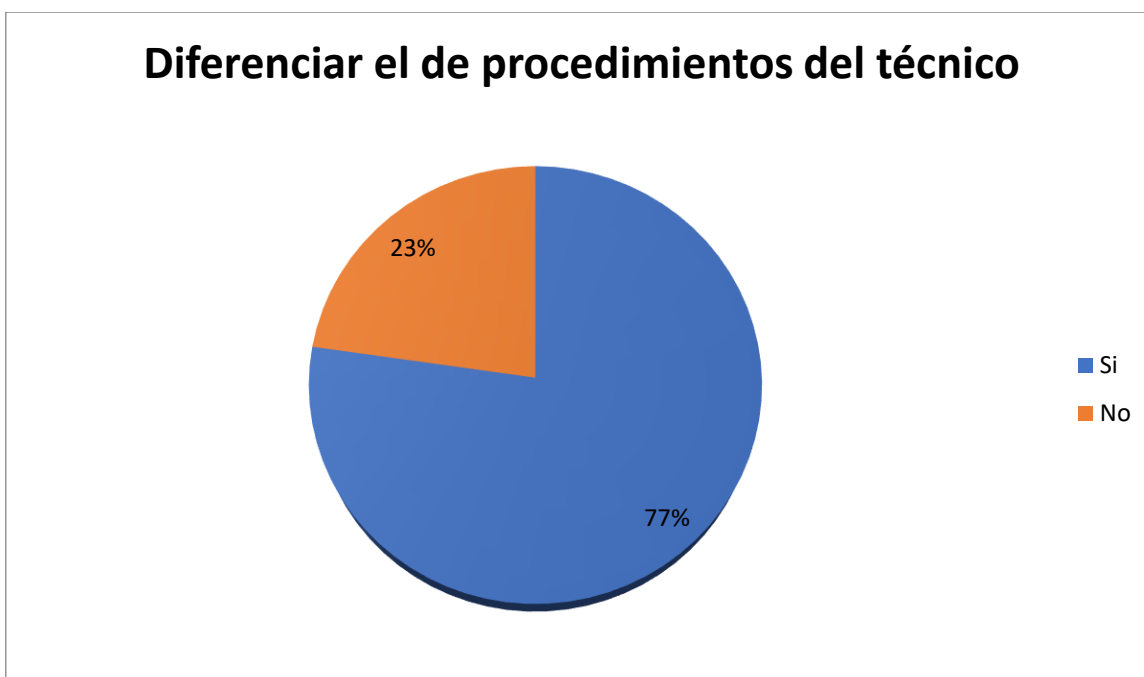
Del total de la población, 20 personas que representan el 91% contestaron que sí se utiliza un manual para seguir los procedimientos, paso a paso y 2 personas, representa un 9% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

### Variable N°2. Manual

**Cuadro N°12 Diferenciar el de procedimientos del técnico**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	17	5	22

**Gráfico N°12 Diferenciar el de procedimientos del técnico**

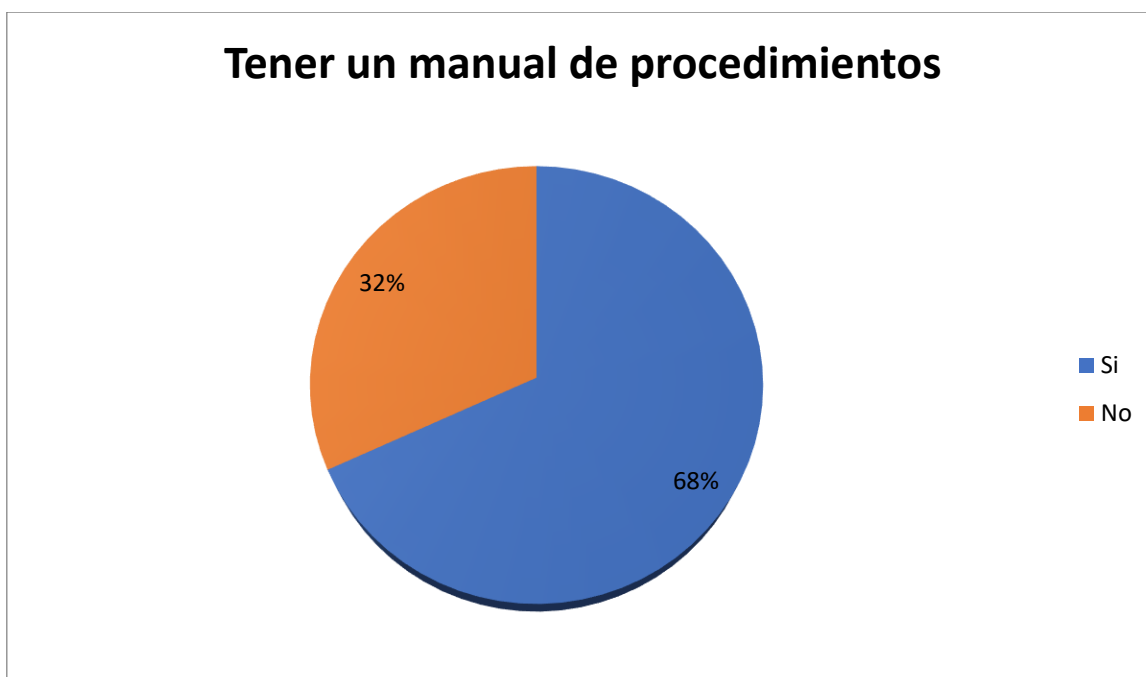


Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 19 personas que representan el 86% contestaron que sí se utiliza un manual para diferenciar el de procedimiento del técnico y 3 personas, representa un 14% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

**Variable N°2. Manual****Cuadro N°13 Tener un manual de procedimientos**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	7	22

**Gráfico N°13 Tener un manual de procedimientos**

Fuente: Arias, 2019

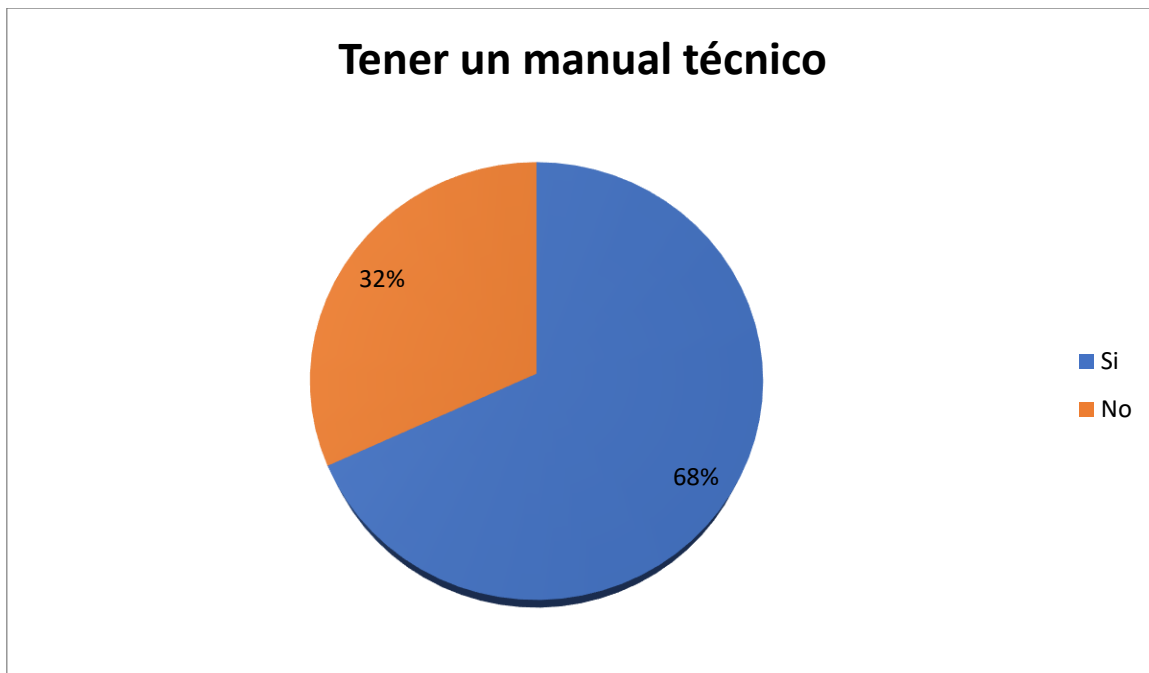
Del total de la población, 15 personas que representan el 68% contestaron que sí se utiliza un manual para tener un manual de procedimientos y 7 personas, representa un 32% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

### Variable N°2. Manual

**Cuadro N°14 Tener un manual técnico**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	15	7	22

**Gráfico N°14 Tener un manual técnico**

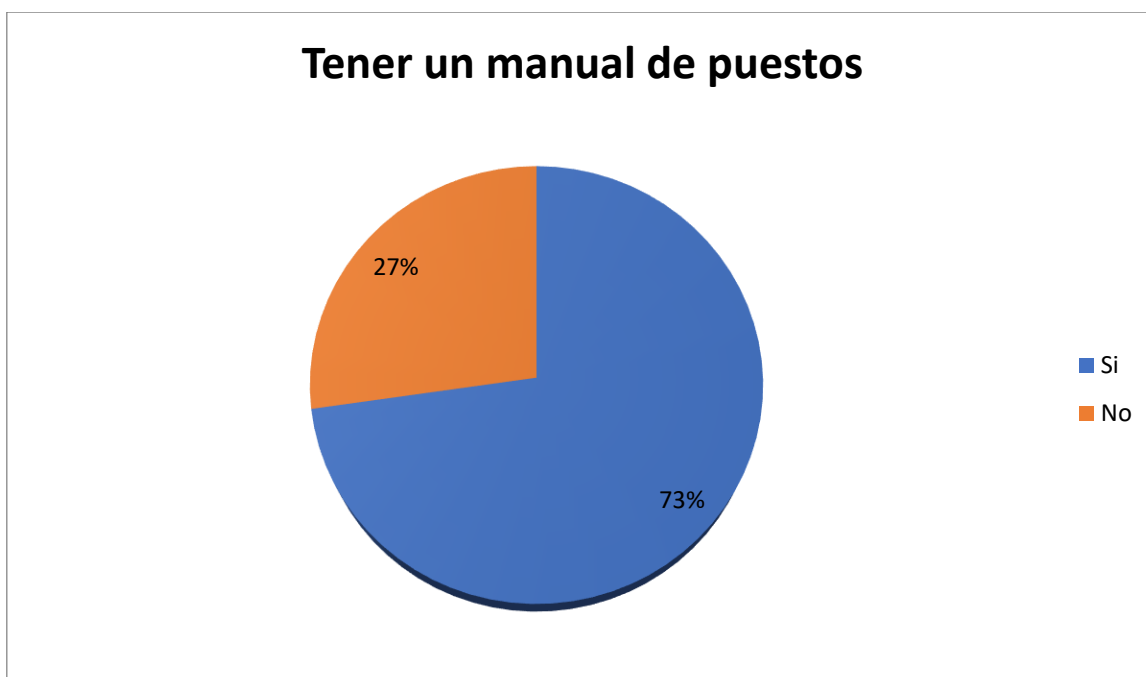


Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 15 personas que representan el 68% contestaron que sí se utiliza un manual para tener un manual técnico y 7 personas, representa un 32% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

**Variable N°2. Manual****Cuadro N°15 Tener un manual de puestos**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	16	6	22

**Gráfico N°15 Tener un manual de puestos**

Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 16 personas que representan el 73% contestaron que sí se utiliza un manual para tener un manual de puestos y 6 personas, representa un 27% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

**Variable N°2. Manual****Cuadro N°16 Tener un manual de calidad**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	17	5	22

**Gráfico N°16 Tener un manual de calidad**

Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 17 personas que representan el 77% contestaron que sí se utiliza un manual para tener un manual de calidad y 5 personas, representa un 23% contentó que no se requiere la herramienta para este fin.

### Variable N°3. Cumplimiento

El total de la población indico que sí, el cumplimiento se presenta sí hay un proceso de análisis sistemático y periódico.

### Variable N°3. Cumplimiento

#### Cuadro N°17 Se aplican indicadores objetivos para determinar la eficiencia

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	21	1	22

#### Gráfico N°17 Se aplican medidas para determinar la eficiencia



Fuente: Arias, 2019

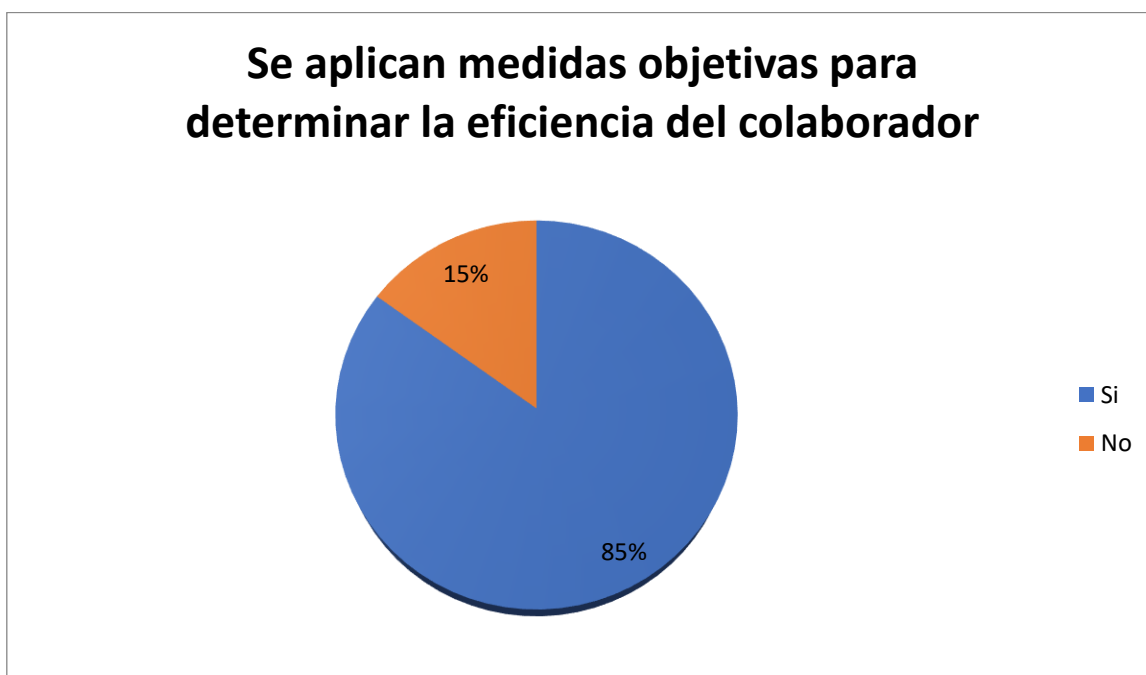
Del total de la población, 21 personas que representan el 95% contestaron que sí se aplican indicadores objetivos para determinar la eficiencia y 1 persona, representa un 5% contentó que no se aplican.

### Variable N°3. Cumplimiento

**Cuadro N°18 Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia del colaborador**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	17	3	22

**Gráfico N°18 Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia del colaborador**



Fuente: Arias, 2019

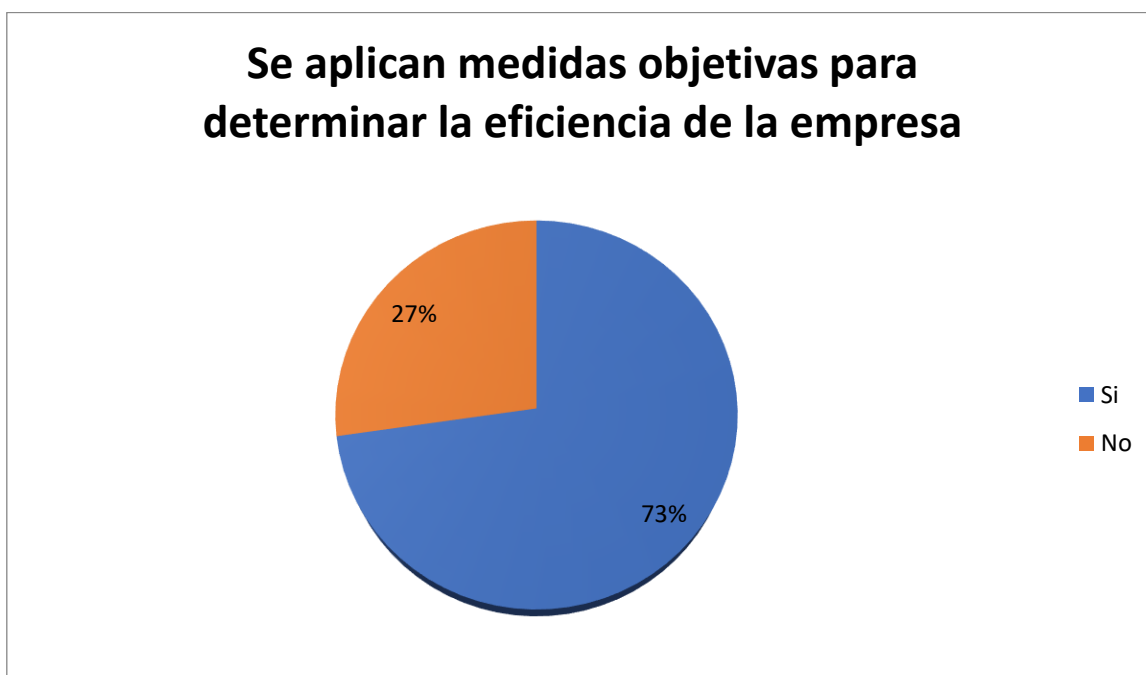
Del total de la población, 17 personas que representan el 85% contestaron que sí se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia del colaborador y 3 personas, representa un 15% contentó que no se aplican.

### Variable N°3. Cumplimiento

**Cuadro N°19 Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia de la empresa**

Personas	Sí	No	Total
Colaboradores	16	6	22

**Gráfico N°19 Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia de la empresa**



Fuente: Arias, 2019

Del total de la población, 16 personas que representan el 73% contestaron que sí se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia de la empresa y 6 personas, representa un 27% contentó que no se aplican.

## CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

En relación al proceso de valuación se obtienen las siguientes conclusiones:

✓ En cuanto al establecer el valor de mercado de un activo del total se concluye que hay dos posibles interpretaciones, una es que no todos los colaboradores conozcan a fondo cual es el proceso para establecer una estimación de daños y la otra alternativa es que no consideran que el dato sea necesario para la valuación, sin conocer las razones de fondo, como lo es la definición de una pérdida financiera por los daños sufridos a la estructura vehicular.

✓ Lo que respecta a la referencia de precios del mercado similares, la mayoría de los colaboradores determina que si se requiere el dato, por lo que se debe de tomar en consideración el estado de conservación del vehículo, así como las características propias del bien y si cuenta o no con “extras”, sin embargo, uno de los colaboradores hace referencia que el dato no se requiere, ya que considera que estas características y la marca del automóvil no son determinante para el proceso.

✓ Para el proceso de valuación de daños se toma en consideración el valor de mercado y no el valor fiscal para proceder con la estimación de daños. Sin embargo, pese a que la mayoría de las personas contestan que sí, uno de los colaboradores considera enfáticamente que no es determinante el valor para la valuación, ya que en ocasiones la reparación requiere más tiempo del presupuestado lo que requiere un monto mayor en el pago de mano de obra.

En relación con la utilización de un manual se obtienen las siguientes conclusiones:

✓ En términos generales, del cuadro número cuatro al número dieciséis, se concluye que en promedio un 80% de los encuestados admiten la necesidad de utilizar una herramienta administrativa, como lo es un manual para el cumplimiento tanto de las objetivos, metas, eficiencia y procedimientos para el proceso de valuación, mientras que el 20% restante prevalecen en la experiencia para poder llevar a cabo todas las labores.

✓ Pese a que la población encuestada admite la necesidad de utilizar un manual de procedimientos, el taller no cuentan con uno.

✓ Los colaboradores con mayor edad son quienes sostienen una posición de resistencia al cambio e implementación de un manual, mientras que el personal del área administrativa son quienes están a mayor anuencia a la necesidad de la implementación de esta herramienta para establecer las funciones y operaciones del taller, pese a que ya se tenga establecido de forma verbal las operaciones.

En relación al cumplimiento se obtienen las siguientes conclusiones:

✓ La totalidad de los colaboradores indican que si existe un cumplimiento en un proceso de análisis sistemático y periódico, los cuales alegan que el mismo se mide por evaluaciones de desempeño de manera periódica, los colaboradores que contestaron de manera negativa a esta opción, se debe a que su tiempo en la empresa es menor a un año, por lo tanto no se le ha aplicado la evaluación.

✓ Se evidencia que las medidas objetivas empleadas por la administración se ven reflejadas en la eficiencia de sus colaboradores, sucediendo lo mismo cuando se hace la evaluación a la empresa.

✓ Como conclusión general se determina que al no haber un manual de procedimientos al que se pueda recurrir y consultar para orientar al colaborador, se debe diseñar e implementar uno para el Taller Tres Erres ubicado en Tibás.

### **Recomendaciones**

Se le brindan las siguientes recomendaciones al departamento de Recursos Humanos del Taller 3R.

✓ Capacitar a todo el personal en relación a la importancia de un manual de procedimientos como herramienta administrativa, como la necesidad e importancia de utilizarlo en aras de cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

✓ Mantener constantes capacitaciones para cumplir con los requerimientos organizacionales de una empresa, así como, constantes evaluaciones de desempeño objetivas para determinar la eficiencia de los colaboradores.

✓ Para las evaluaciones de desempeño se les recomienda que se apliquen a los tres meses de haber ingresado un nuevo colaborador y posteriormente a cada seis meses como a los demás empleados, con el fin de ser equitativos con todos los colaboradores de la empresa.

Se le brindan las siguientes recomendaciones al Gerente General del Taller 3R ubicado en Tibás

- ✓ Coordinar con el departamento de RRHH capacitaciones para todo el personal en relación al funcionamiento que se lleva a cabo para el proceso de valuación.
- ✓ Coordinar capacitaciones para una actualización de conocimientos en cuanto a nuevas técnicas de reparación de piezas de acuerdo a lo diagnosticado en la valuación.

Se les brindan las siguientes recomendaciones a los colaboradores del Taller 3R ubicado en Tibás

- ✓ Aprovechar los espacios diseñados para las capacitaciones implementadas y organizadas por el departamento de RRHH y el Gerente General, ya que las mismas permitirán un enriquecimiento en conocimiento y futuro crecimiento profesional, así como la optimización de procesos obteniendo una eficiencia y eficacia en la labor que se desarrolla.
- ✓ Para los colaboradores de mayor experiencia, transmitir los conocimientos adquiridos a las nuevas generaciones que ingresan al taller, así como al gerente con el fin de actualizar la información de los manuales.

## **CAPITULO VI: PROPUESTA**

### **Introducción**

Con base en la información obtenida al elaborar la presente investigación, se logra determinar que la empresa 3R ubicada en Tibás no cuenta con un manual para las distintas áreas que manejan, así, como para las labores que llevan a cabo en cada una de ellas. Por ello, se propone como forma de solución al problema planteado, cuáles son los posibles riesgos operacionales a los que se enfrenta un taller de avalúo automotor, un manual para que el mismo se encuentre en el taller y se cumpla según los procedimientos que se estipulan en el mismo.

La propuesta que se presenta, tiene como finalidad aportar un conjunto de pautas metodológicas y operativas que puedan servir como marco en el proceso de formación, seguimiento y evaluación del cumplimiento de un manual. Se busca brindar una herramienta que sirva como guía en las diferentes etapas del proceso de valuación de daños de vehículos siniestrados.

Entre mejor sea el proceso y el mismo sea cumplido, mejor será el resultado para el cual se labora en el establecimiento.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Diseñar un manual de procedimientos para el Taller 3R Tibás, durante el primer cuatrimestre de 2019.

#### **Objetivos específicos.**

- ✓ Presentar el Manual al Gerente General del Taller 3R Tibás.
- ✓ Divulgar dicho instrumento entre los colaboradores del establecimiento, con el fin de que lo utilicen y cumplan en caso de requerirlo.
- ✓ Determinar el cumplimiento del manual por parte del personal del Taller 3R Tibás.

#### **Plan de acción**

El manual es el documento que se utiliza para cumplir con los objetivos o metas que la organización tenga proyectadas, en cuanto a las funciones operativas, se pueden encontrar diversos documentos de esta índole, con el fin de que los departamentos se encuentren organizados.

Se puede encontrar una gran variedad de manuales como lo son: Manuales de Planeación Estratégica, de acupuntura, de cocina, para el cuidado y entrenamiento de mascotas, del supervisor, de periodismo, de los buenos hábitos, de planeación de ganancias, de solución de problemas, de la gente bien, entre otros, según (Álvarez, (2006), p.23).

Es un instrumento que se utiliza como guía para un producto o para un procedimiento en el cual se indica paso a paso como se debe de llevar a cabo una función, o bien para obtener el máximo beneficio para el producto. Regularmente, cuando se habla del manual para un producto, es para que el cliente tenga un soporte del mismo y tenga un mejor beneficio del mismo.

Un manual de procedimientos es a nivel operativo, para un mejor funcionamiento empresarial, para mantener una optimización de procesos y así ser eficientes y eficaces. Álvarez (2006), define manual como: “(...) un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”. (p.23)

El manual es un instrumento a nivel administrativo con el cual las organizaciones se apoyan para establecer cuáles son los procedimientos que se deben llevar a cabo según el área o departamento. Es una herramienta en la cual se enlistan todas las actividades y se establece el proceso paso a paso de cómo se debe de realizar. Álvarez (2006), habla el manual de procedimientos y menciona que: “(...) es un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización”. (p.49)

Es uno de los manuales más importantes, dado que el mismo se puede utilizar para la capacitación del personal, seguimiento de los procesos o para la optimización de los mismos. Su elaboración es metódica, dado que el proceso se debe desarrollar de forma cronológica y secuencial, a la vez permite determinar el tiempo de realización, así como los recursos que se necesitan para la ejecución de alguna tarea.

Con la elaboración del manual, se pretende sistematizar el proceso de trabajo en las distintas áreas, para así garantizar la coordinación de todos los actores involucrados y programar las actividades, en función de las estimaciones de tiempo acordadas. Se llevará a cabo en las siguientes etapas:

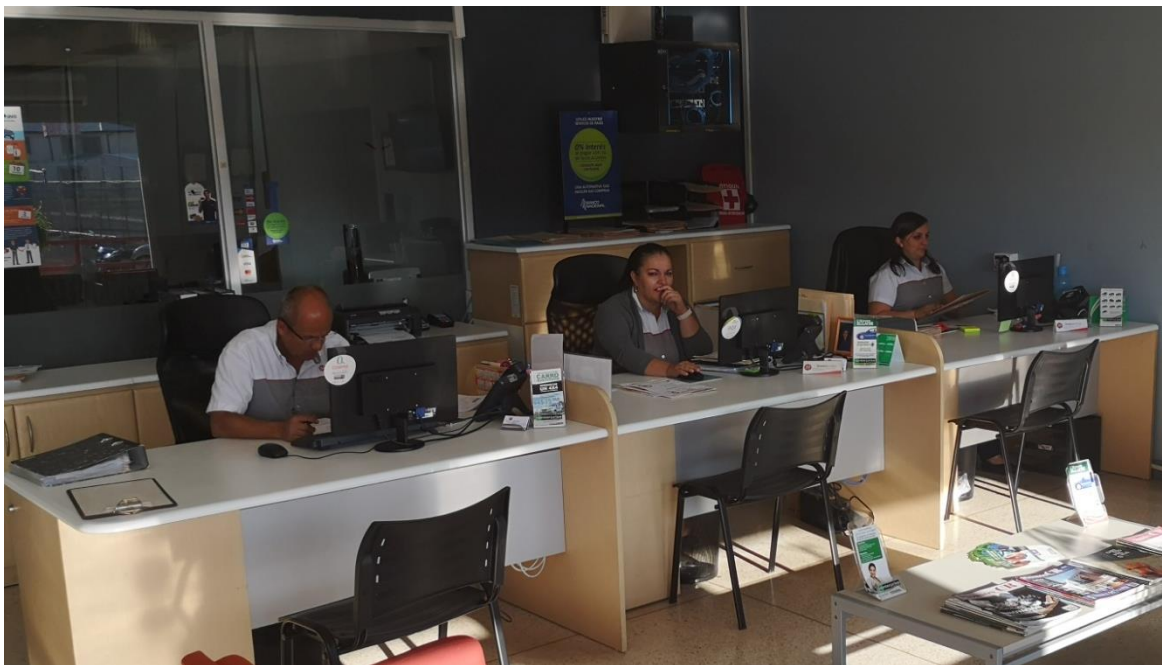
- ✓ Conformación del equipo de trabajo.

- ✓ Compromiso de cumplimiento.
- ✓ Definición del alcance de un manual.
- ✓ Mejora continua.

### **Conformación del equipo de trabajo**

Para llevar a cabo las tareas, es necesario que las mismas estén establecidas, al igual que todos los puestos que se necesitan para que exista un funcionamiento adecuado en las operaciones diarias. Es por ello, que se debe de conocer cuáles son los puestos de trabajo que se están manejando en el funcionamiento del establecimiento, así como la cantidad de colaboradores que llevan a cabo esas operaciones.

Conociendo la estructura organizacional y la labor que desarrollan cada una de las personas involucradas en el proceso de valuación de daños de vehículos siniestrados, así como su debida reparación, se deben de establecer las funciones, las cuales serán orientadas de los procesos de trabajo que se ejecutan en el plan de acción, monitoreo y evaluación del cumplimiento del manual. Cada uno de los puestos de trabajo representa un importante valor para las operaciones, por lo que se debe de tener claro las funciones a desarrollar por cada uno de los colaboradores.



**Cuadro N° 20: Datos generales del establecimiento y el personal del taller.**

<b>Datos de la institución</b>	
<b>Institución</b>	Taller 3R Tibás
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.3r.cr/">http://www.3r.cr/</a>
<b>Correo institucional</b>	No hay, cada funcionario del área administrativa cuenta con su propio correo electrónico
<b>Dirección de las oficinas</b>	Calle central, San José, frente a Grupo Sasso, Tibás.
<b>Teléfono de las oficinas</b>	2242-9096 // 2242-9000
<b>Jornada de trabajo</b>	De lunes a viernes de 7:00am a 5:00pm y Sábados de 8:00am a 12:00md
<b>Número de trabajadores</b>	23
<b>Personal del área administrativa</b>	
<b>Gerente General</b>	Álvaro Ocampo
<b>Tramite y cobro</b>	Susana Loaiza
<b>Asesor de servicio</b>	Andrea Murillo
<b>Asistente de tramite</b>	Rafael Salas
<b>Perito</b>	Alexander Monge
<b>Personal del área operativa</b>	
<b>Enderezador</b>	José David Quintero
	Marco García
	Aguilar Escalante
<b>Armador</b>	Jorge Paniagua
	Carlos Recio
	Minor Rivera
<b>Alistador</b>	Leonid Méndez
	Allan Segura
	Marino Anchia
<b>Pintor Alistador</b>	Germán Trigueros
	Armando Ayara
<b>Pulidor</b>	Henry Zamora
	Steven Machado
<b>Pintor</b>	Álvaro Hernández
<b>Mecánico</b>	Ronald Arias
<b>Bodega de suministros</b>	Nicolás Mejía
<b>Bodega de repuestos</b>	Fernando Hernández
<b>Misceláneo</b>	Martin Acebedo

Fuente: Arias, 2019

### **Compromiso de cumplimiento**

Es necesario que cada uno de los colaboradores del establecimiento cuenten con un compromiso tanto en las operaciones que desarrollan, como el compromiso para llevar a cabo el cumplimiento del manual que se está proponiendo para la empresa en estudio.

### **Alcance de un manual**

Para la implementación del manual operativo propuesto para el Taller Tres Erres, se considera únicamente el establecimiento ubicado en la zona de Tibás. De acuerdo al diagnóstico obtenido de la investigación, se demostró que no se cumplen con los estándares establecidos en un manual de puestos, o procedimientos, ya que la empresa como tal, no cuenta con el mismo.

### **Mejora continua**

La capacitación del personal y un proceso de cumplimiento del manual para lograr una adecuada operación en las tareas que se llevan a cabo de manera individual y organizacional, son fundamentales para llevar de manera satisfactoria la operativa. Es importante mantener un contacto fluido con el personal del establecimiento y la comunicación en cada una de las áreas, en caso de existir alguna variación en los procesos.

Es importante que exista un monitoreo en las operaciones y una capacitación del personal, así como un seguimiento adecuado para prevenir la ocurrencia de riesgos en las operaciones y el incumplimiento de los procesos establecidos en el manual.

### **Cronograma de actividades**

Para efectos de mejorar el proceso que desarrollan los colaboradores del establecimiento para el proceso de valuación de los daños de un vehículo siniestrado, se plantea el siguiente cronograma de actividades, tiempo y ejecución y responsables de realizarlo.

Las actividades por realizarse pueden implementarse por etapas o bien en conjunto, todas se relacionan y son secuenciales, unas de las otras, se puede seguir una secuencia semestral de ser posible. De no contarse con los recursos suficientes o de existir otros costos de oportunidad, el cronograma de actividades se puede implementar como una guía anual.

**Cuadro N°21 Cronograma de actividades**

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>
Presentar el Manual al Gerente General del Taller Tres Erres Tibás.	Entregarle el proyecto al Gerente General para su debida inspección y se difunda a los colaboradores del establecimiento.	2 Semanas	Gerente General	Infraestructura e inmobiliario del Taller Tres Erres Tibás para realizar la reunión. Correo electrónico.
Divulgar dicho instrumento entre los colaboradores del establecimiento, con el fin de que lo utilicen y cumplan en caso de requerirlo.	Dar a conocer al Gerente General del Taller Tres Erres Tibás, los estándares establecidos en el Manual organizacional y de operaciones, y aclarar dudas que puedan surgir con respecto al proceso.	4 Semanas	Gerente General	Infraestructura e inmobiliario del Taller Tres Erres Tibás para realizar la reunión. Papelería del Taller
Determinar el cumplimiento del manual por parte del personal del Taller Tres Erres Tibás.	Se pueden ejercer medidas como evaluación o cuestionarios a los funcionarios cada cierto tiempo, para corroborar si existe el cumplimiento del manual dentro de las funciones que desarrollan.	Cada 6 Meses	Gerente General	Infraestructura e inmobiliario del Taller Tres Erres Tibás para realizar la reunión. Correo electrónico

Fuente: Arias, 2019

**Factibilidad de la propuesta**

Por parte del gerente general del establecimiento, se cuenta con el consentimiento o revisión de esta propuesta, pues sugiere una guía de los tiempos, métodos y funcionamiento para la operativa diaria del taller.

Existe por parte del taller los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura, así como la disposición del gerente general del establecimiento para llevar a cabo el plan de acción de este proyecto.

**Responsables**

El personal responsable del manual sería prioritariamente el gerente general del establecimiento, ya que es quien le comunica a cada uno de los colaboradores sobre la existencia, aplicación y cumplimiento del mismo.

**Recomendaciones generales**

- ✓ Divulgar el manual de operaciones entre todos los colaboradores del Taller.
- ✓ Brindar un seguimiento a los procesos para la valuación y reparación de un vehículo siniestrado.
- ✓ En caso de existir una variación en el proceso

Es importante que el encargado del establecimiento, así como los del área administrativa del mismo, conozcan y maneje el manual respectivo y que lo sigan aplicando tanto para un funcionamiento efectivo y eficiente. El manual es una herramienta que se debe de difundir entre los colaboradores, con el fin de que los mismos tengan conocimiento del mismo y de su contenido, así como se genere el cumplimiento del mismo para una adecuada operativa en las tareas que se llevan a cabo en las distintas partes del taller.

Se le debe de dar un adecuado seguimiento y se está refrescando y actualizando la información en el manual, de manera que sea quien sea la persona que ocupe el puesto a desempeñar pueda utilizar este instrumento para guiar y agilizar el proceso a desarrollar.

# **TALLER 3R TIBÁS**

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



**ELABORADO POR MARCELA ARIAS SOLANO**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA**

**2019**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
OBJETIVOS DEL MANUAL .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
HISTORIA DEL TALLER .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ORGANIGRAMA DEL TALLER .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
PROCEDIMIENTO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DIAGRAMAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Diagrama N°1: Diagrama de flujo del taller 3R Tibás.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Diagrama N°2: Diagrama de flujo para trámite personal.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Diagrama N°3: Diagrama de flujo para trámite con aseguradora ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Diagrama N°4: Diagrama de flujo del proceso administrativo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Diagrama N°5: Diagrama de flujo del proceso operativo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Diagrama N°6: Diagrama de flujo para el puesto de perito .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
FORMULARIOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Formulario para trámites con Quálitas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Formulario para inventario de vehículo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Formulario para inventario de vehículo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Formulario para tramitar con el Instituto Nacional de Seguros .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Formulario para tramitar con el Instituto Nacional de Seguros .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Orden de trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPACITACIONES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capacitación del manual de procedimientos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capacitación del proceso de valuación de daños .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capacitación de nuevas técnicas para la reparación de piezas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Charla de evaluación de desempeño .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Evaluación de desempeño .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como propósito orientar al personal del Taller 3R ubicado en Tibás, para el debido proceso en las operaciones que se desarrollan diariamente en el establecimiento, sobre la toma de decisiones y responsabilidades, así como los procesos para el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular, sobre las cuales debe conducir el Taller.

Este manual pretende llevar un eficiente control interno en sus operaciones, así como una adecuada coordinación con las áreas de trabajo, políticas y procedimientos que permitan obtener una seguridad razonable de que se lleve a cabo las disposiciones emitidas por la máxima autoridad y los niveles generales de jefatura. Se realiza una descripción detallada de los procedimientos que se deben desarrollar para el proceso de valuación de un vehículo siniestrado, al momento en el que ingresa al taller.

Así mismo que estos procesos propuestos sean de conocimiento de la jefatura y sea transmitido a cada colaborador, con el objetivo de que sean aplicados para un proceso adecuado y obtener una eficiencia y eficacia en la producción. Con el fin de obtener una uniformidad en la elaboración de las tareas, en los distintos puestos de trabajo y en las áreas.

A su vez, se espera que el manual sea utilizado como una herramienta para futuras capacitaciones en caso de requerir nuevas contrataciones de personal.

## OBJETIVOS DEL MANUAL

### Objetivo General

Establecer una guía para el desarrollo de las operaciones, teniendo en cuenta los procedimientos del Taller.

### Objetivo Específico

- ✓ Establecer los procedimientos que se deben seguir para llevar a cabo el proceso de valuación y reparación de un vehículo siniestrado.
- ✓ Ofrecer una guía para las capacitaciones de puesto, en caso de nuevas contrataciones.
- ✓ Generar un apoyo para obtener una eficiencia en el proceso de reparación, posterior a la valuación de daños.



## **HISTORIA DEL TALLER**

En la página web del taller 3R (2019) se obtienen la información que caracteriza a la empresa, siendo lo más importante lo que a continuación se detalla:

Tres Erres S.A. nace en 1958, con la motivación de crear una empresa que se distinguiera en el mercado costarricense por la calidad de la reparación de vehículos y servicio ofrecido.

En 1958 Tres Erres S.A abre su primer taller en un pequeño garaje cerca de Avenida 10. En 1966, el taller se trasladó a un local más apropiado en la Uruca, donde ganó el nombre y reputación 3R. En 1990, se abrió su actual planta de la Uruca, con las de 10.000 m<sup>2</sup>. y la última tecnología en reparación y reputación de carrocerías. En la actualidad Tres Erres cuenta con cuatro talleres ubicados en: La Uruca, Curridabat, Tibás y Lindora; adicionalmente ofrecemos nuestros conocimientos y experiencia en el taller [sic] de carrocería de nuestro socio comercial AutoStar.

### **Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser, y la misión que expresa el taller 3R en su sitio web, (2019) es la siguiente:

Somos un grupo enfocado en brindar soluciones integrales e innovadoras para el sector automotor e industrial, contamos con colaboradores motivados y comprometidos con un ambiente de trabajo de excelencia para garantizar un servicio de alta calidad a nuestros clientes y aprovechamos las sinergias de manera que se traduzca en una rentabilidad adecuada y sostenible (párr.4).

### **Visión**

La visión empresarial es la que indica hacia dónde se quiere ir y hasta donde se quiere llegar. Para 3R (2019) la visión es: “Ser reconocida como la empresa líder en excelencia y calidad del servicio para vehículos automotores con cobertura nacional y regional”. (párr.6)

## Valores

La empresa cuenta con un rumbo definido, es por ello que se establecen los siguientes valores:

### **Responsabilidad.**

Contamos con un sentido de compromiso y responsabilidad con las operaciones que se desarrollan diariamente, para brindar el mejor servicio a los clientes.

### **Compromiso.**

En nuestra relación con clientes ponemos nuestro mejor empeño para cumplir con las promesas de servicio.

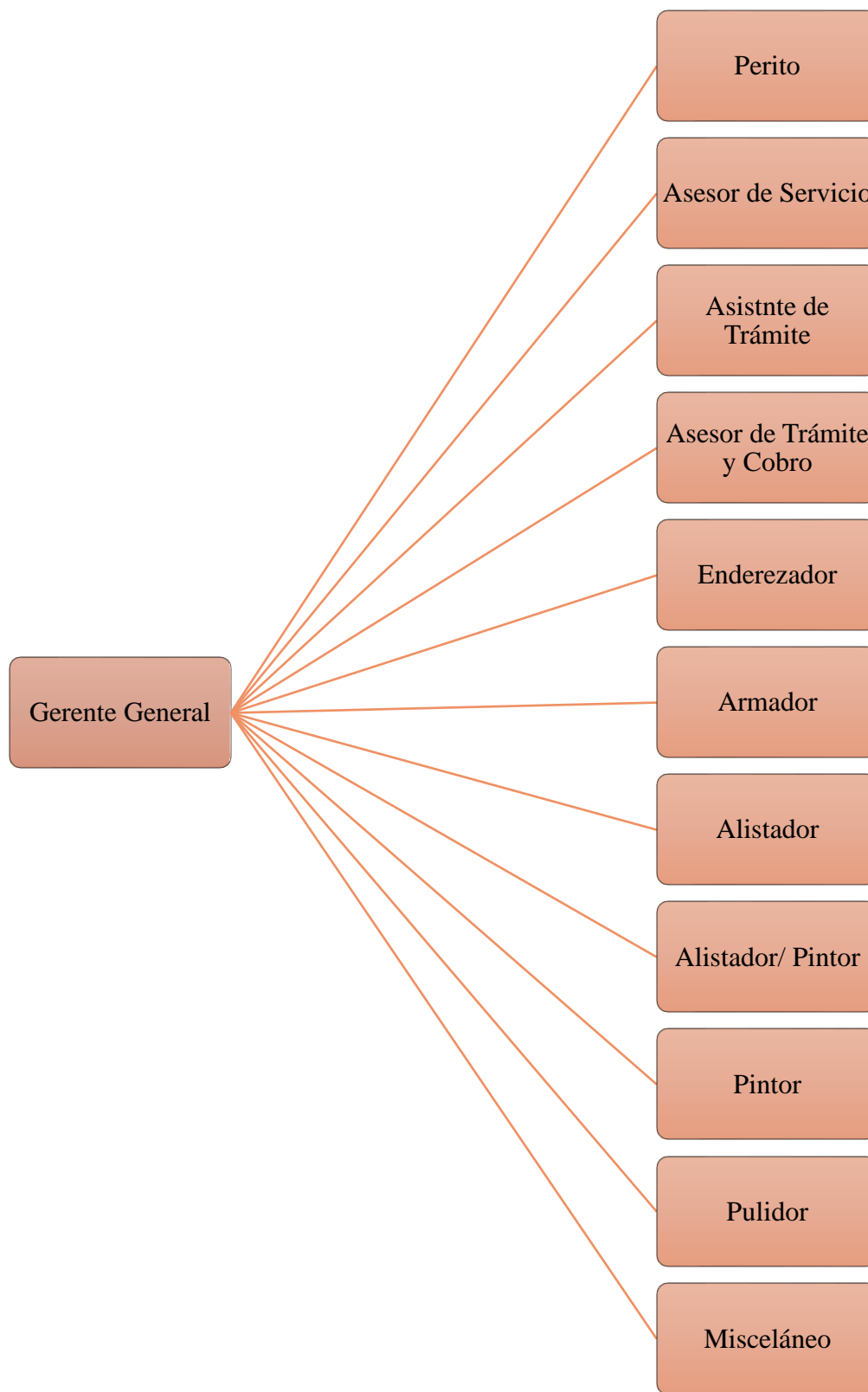
### **Excelencia.**

Brindamos servicios con altos estándares de calidad para lograr la excelencia en el servicio día con día.

### **Transparencia.**


Actuamos con honestidad, integridad y transparencia, en la comunicación con nuestros clientes.



**ORGANIGRAMA DEL TALLER**

Fuente: Arias (2019)



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS


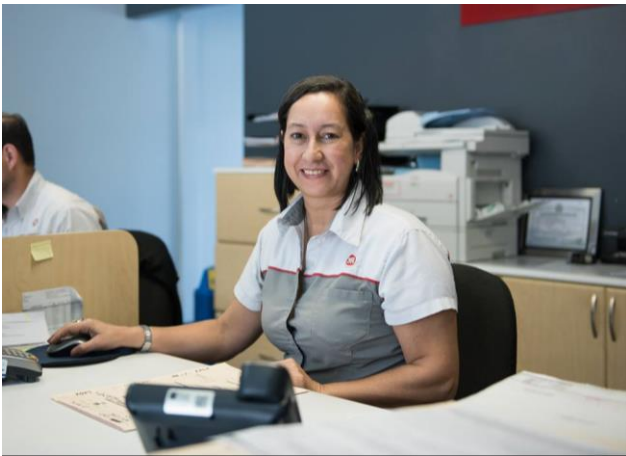
	Taller 3R Tibás	<b>Nombre del puesto:</b> Gerente General
	Manual de puestos	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de RRHH
		<b>Tipo de puesto:</b> Administrativo



### Funciones del puesto



- ✓ Velar por el cumplimiento de las operaciones de la empresa.
- ✓ Revisar y verificar el cumplimiento de los procedimientos.
- ✓ Organizar diariamente la comunicación con su grupo de trabajo.
- ✓ Preparar y presentar los reportes de trabajo y cumplimiento.
- ✓ Realizar labores de apoyo en las distintas áreas del proceso de la reparación de un vehículo.
- ✓ Mantener una comunicación con las otras sucursales.
- ✓ Velar por los rendimientos de la sucursal.
- ✓ Dar seguimiento a las solicitudes de los distintos puestos de trabajo.
- ✓ Brindar servicio al cliente vía telefónica, por correo y en persona.






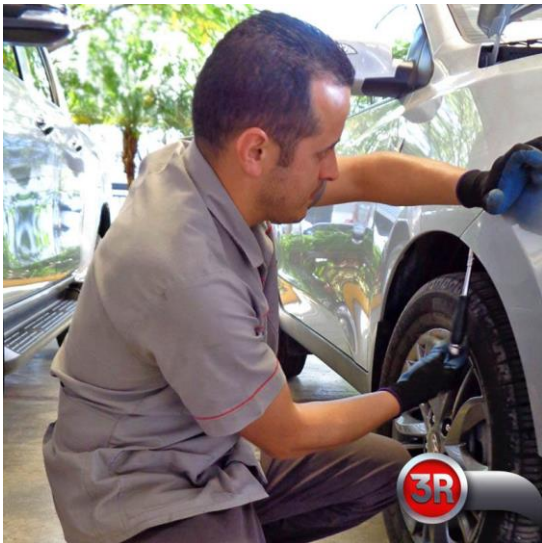
	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Asesor de Servicio
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Administrativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar servicio al cliente mediante correo electrónico, vía telefónica y personal.</li> <li>✓ Recibir los vehículos al momento del ingreso al taller.</li> <li>✓ Generar las órdenes de trabajo, según lo estimado en la valoración de daños.</li> <li>✓ Brindar servicio de respaldo en caso de requerirse al momento de generar un trámite de cobro.</li> <li>✓ Generar la apertura de la carpeta con la información del caso.</li> </ul>		
		


	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Trámite y Cobro
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Administrativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener comunicación directa con el Gerente General, perito y asesor de servicio.</li> <li>✓ Generar la facturación de los casos cuando se tramitan por medio de una aseguradora.</li> <li>✓ Realizar el cobro de los casos que se tramitan en el taller.</li> <li>✓ Proceder con la solicitud de las compras de repuestos, posterior a la valuación de daños.</li> <li>✓ Brindar servicio al cliente vía telefónica, por correo y en persona.</li> </ul>		
		

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Asistente de Trámite
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Administrativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir los vehículos al momento de ingresar al taller.</li> <li>✓ Generar el inventario del vehículo al momento de ingresar al taller.</li> <li>✓ Generar el inventario de repuestos con el cual ingresa el vehículo al taller.</li> <li>✓ Posterior a la valuación y solicitud de los repuestos, se debe mantener un seguimiento de los mismos, con el fin de obtener una reparación eficaz.</li> <li>✓ Realizar una sesión de fotografías del vehículo al momento de finalizar la reparación.</li> <li>✓ Realizar trámites de pago y/o depósitos a los bancos.</li> <li>✓ Trasladar a los clientes en caso de requerirlo al momento de ingresar el vehículo al taller.</li> <li>✓ Trasladar los repuestos que se requieren en caso de ser necesario.</li> </ul>		
		

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Perito
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Administrativo // Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la valoración de daños, según la descripción de daños.</li> <li>✓ Estimar las unidades de trabajo por pieza a reparar.</li> <li>✓ Cuantificar las piezas a sustituir.</li> <li>✓ Capturar los daños del vehículo siniestrado.</li> <li>✓ Estimar el tiempo de mano de obra en pintura.</li> <li>✓ Analizar el estado de conservación del vehículo.</li> <li>✓ Estimar el costo de mercado del vehículo.</li> <li>✓ Realizar un informe según los daños que presenta el vehículo.</li> <li>✓ Estructurar el avalúo, según la captura de daños y la estimación de tiempos de reparación.</li> <li>✓ Ingresar la valuación al sistema para ser tramitado por medio de la aseguradora.</li> <li>✓ Realizar las exclusiones de los daños, en caso de que se presenten.</li> <li>✓ Verificar la información del vehículo (n° chasis, vin o motor).</li> <li>✓ Brindar servicio al cliente vía telefónica, por correo y en persona.</li> </ul>		
		

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Enderezador
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mantener el orden y aseo del área de trabajo.</li><li>✓ Realizar maniobras para enderezar las piezas dañadas por el siniestro.</li><li>✓ Realizar soldaduras en el vehículo, en caso de requerirse.</li><li>✓ Realizar maniobras de medición y tramado vehicular.</li><li>✓ Coordinar con el perito cuando se requiere, con el fin de determinar si es mejor sustituir o reparar una pieza.</li><li>✓ Coordinar con el perito y/o Gerente General cuando se requiere subir el vehículo a un “banco de medición”.</li></ul>		
		



	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Armador
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mantener el orden y aseo en el área de trabajo.</li><li>✓ Realizar el inventario de la herramienta asignada.</li><li>✓ Desmontar las piezas necesarias para la valuación y captura de daños.</li><li>✓ Montar las piezas nuevas en caso de ser sustituidas.</li><li>✓ Montar las piezas en caso de ser reparadas.</li></ul>		
		


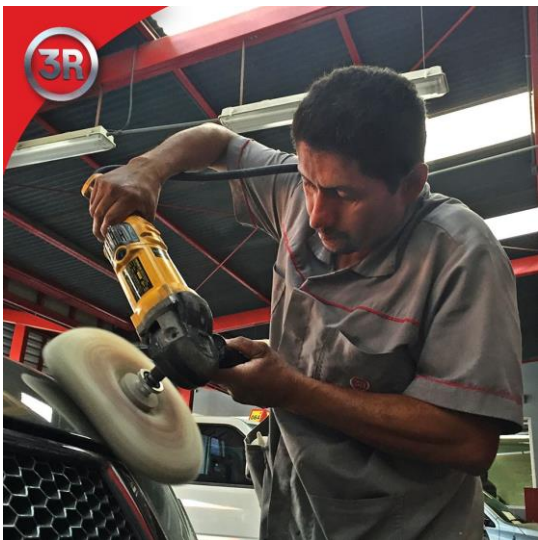
	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Alistador / Pintor
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo


### Funciones del puesto

- ✓ Mantener el orden y aseo del área de trabajo.
- ✓ Mantener el orden y aseo del laboratorio de pintura.
- ✓ Preparar la superficie de las piezas y/o vehículo que requieren ser pintadas.
- ✓ Aplicar la masilla de relleno, únicamente en casos necesarios.
- ✓ Lijar la superficie para obtener una homogeneidad en la pieza.
- ✓ Aplicar primer en las piezas que serán pintadas.
- ✓ Enmascarar (proteger) las piezas que no serán pintadas.
- ✓ Esterilizar la zona para evitar una contaminación de las piezas y de la pintura.
- ✓ Desarrollar la mezcla de pintura según las características que se requiere.
- ✓ Aplicar la pintura en la superficie previamente alistada.
- ✓ Aplicar los detalles necesarios en la pintura y acabados con el fin de obtener una homogeneidad con el resto de las piezas del vehículo.



	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Pintor
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mantener el orden y aseo del área de trabajo.</li><li>✓ Mantener el orden y aseo del laboratorio de pintura.</li><li>✓ Desarrollar la mezcla de pintura según las características que se requiere.</li><li>✓ Aplicar la pintura en la superficie previamente alistada.</li><li>✓ Aplicar los detalles necesarios en la pintura y acabados con el fin de obtener una homogeneidad con el resto de las piezas del vehículo.</li><li>✓ Esterilizar la zona para evitar una contaminación de la pintura.</li></ul>		
		

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Pulidor
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Realizar labores de limpieza internas y externas del vehículo, tanto al momento de ingresar al taller como al finalizar la reparación.</li><li>✓ Realizar labores de lavado del vehículo.</li><li>✓ Aplicar los productos necesarios para llevar a cabo el pulido del vehículo.</li><li>✓ Posterior a la pintura, en caso de ser necesario se lija, pule y sella el proceso con productos específicos para estas operaciones.</li></ul>		
		

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Alistador
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo



### Funciones del puesto



- ✓ Mantener el orden y aseo del área de trabajo.
- ✓ Preparar la superficie de las piezas y/o vehículo que requieren ser pintadas posteriormente.
- ✓ Aplicar la masilla de relleno, únicamente en casos necesarios.
- ✓ Lijar la superficie para obtener una homogeneidad en la pieza.
- ✓ Aplicar premier en las piezas que serán pintadas.
- ✓ Enmascarar (proteger) las piezas que no serán pintadas.
- ✓ Esterilizar la zona para evitar una contaminación de las piezas a reparar.



	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Mecánico
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar arreglos, ajustes o afinidades de los vehículos.</li> <li>✓ Realizar los diagnósticos de reparación mecánica de los vehículos.</li> <li>✓ Llevar a cabo la reparación de los vehículos.</li> <li>✓ Solicitar los repuestos en caso de ser necesario.</li> <li>✓ Mantener el orden de la herramienta e inventariablela luego de ser utilizada.</li> </ul>		
		

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Encargado de bodega de repuestos
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mantener el orden y aseo del área de trabajo.</li><li>✓ Mantener un control de las solicitudes de repuestos según la orden de trabajo generada posterior a la valoración de daños.</li><li>✓ Coordinar la compra y entrega de repuestos.</li><li>✓ Generar un seguimiento a las solicitudes de repuestos.</li></ul>		
		

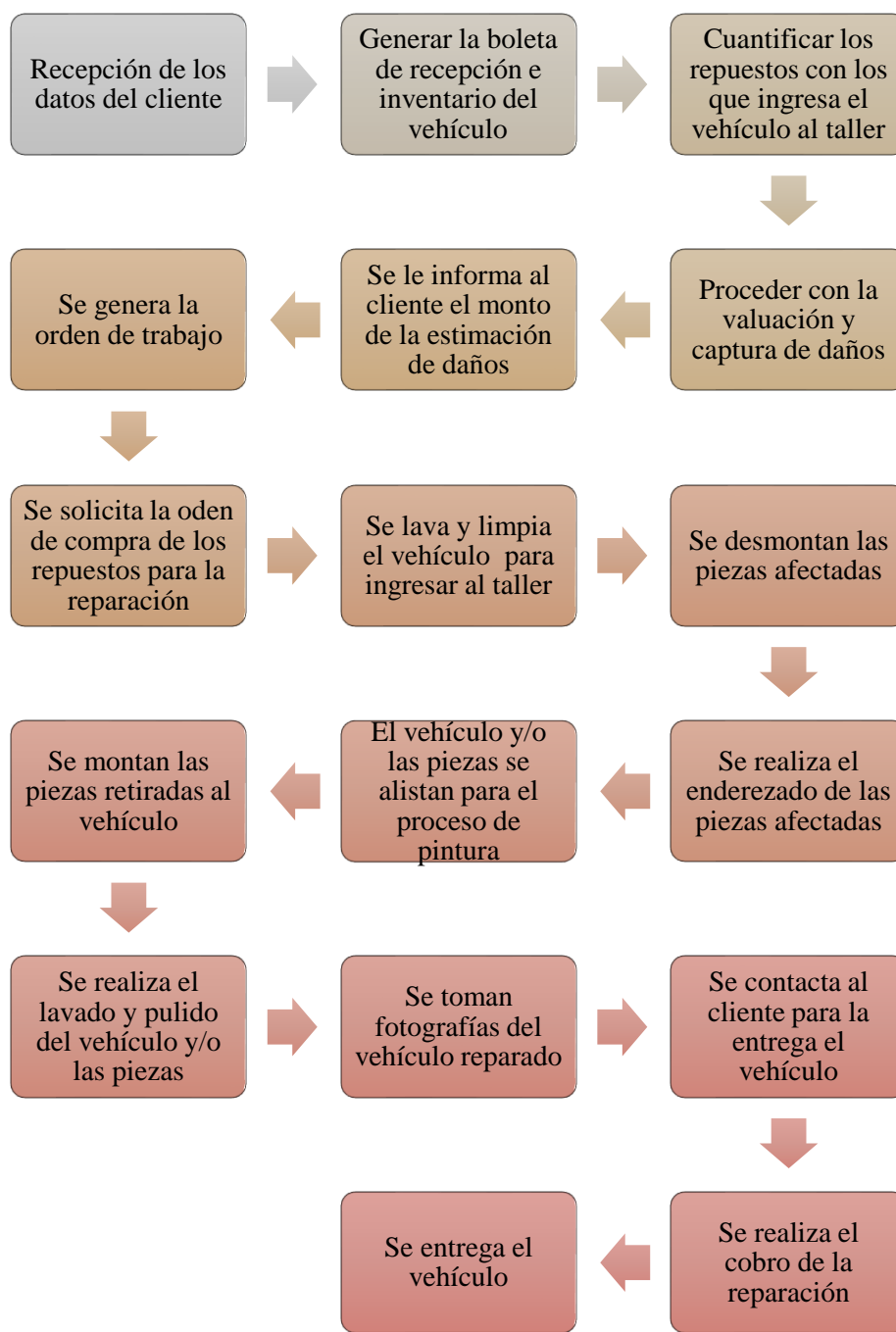
	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Encargado de bodega de suministros
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mantener el orden y aseo en el área de trabajo.</li><li>✓ Realizar la solicitud de compra de suministros para las operaciones dentro del taller.</li><li>✓ Mantener un control de pedidos de los suministros.</li><li>✓ Mantener una orden de salida de los suministros para un adecuado control de insumos.</li></ul>		
		

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Nombre del puesto:</b> Misceláneo
	<b>Manual de puestos</b>	<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General
		<b>Tipo de puesto:</b> Operativo
<b>Funciones del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Realizar tareas de limpieza diaria de las instalaciones de la empresa al iniciar labores.</li><li>✓ Recolectar los desechos comunes de todas las áreas de trabajo.</li><li>✓ Mantener limpios los servicios sanitarios de la empresa en todo momento.</li><li>✓ Mantener en orden todos los productos y utensilios de limpieza.</li><li>✓ Llevar los controles de limpieza y orden durante el día.</li></ul>		
		

## PROCEDIMIENTO

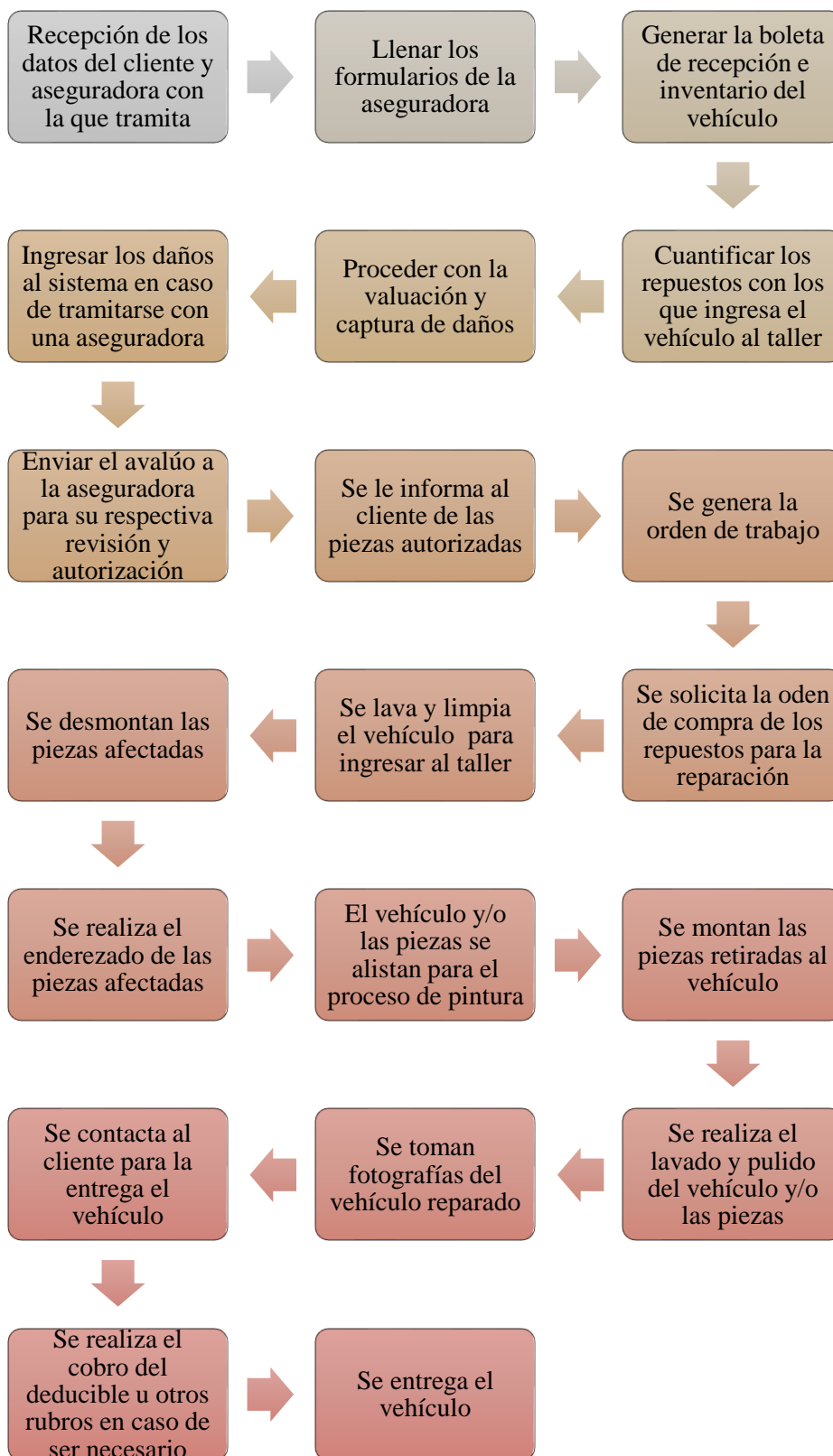
A continuación se presenta el proceso con el que se debe de llevar a cabo la valuación de daños y su respectiva reparación según el medio por el que se tramita; es decir, por medio de una aseguradora o tramite personal.

### Proceso de trámite personal



Fuente: Arias (2019)

### Proceso de trámite por aseguradora

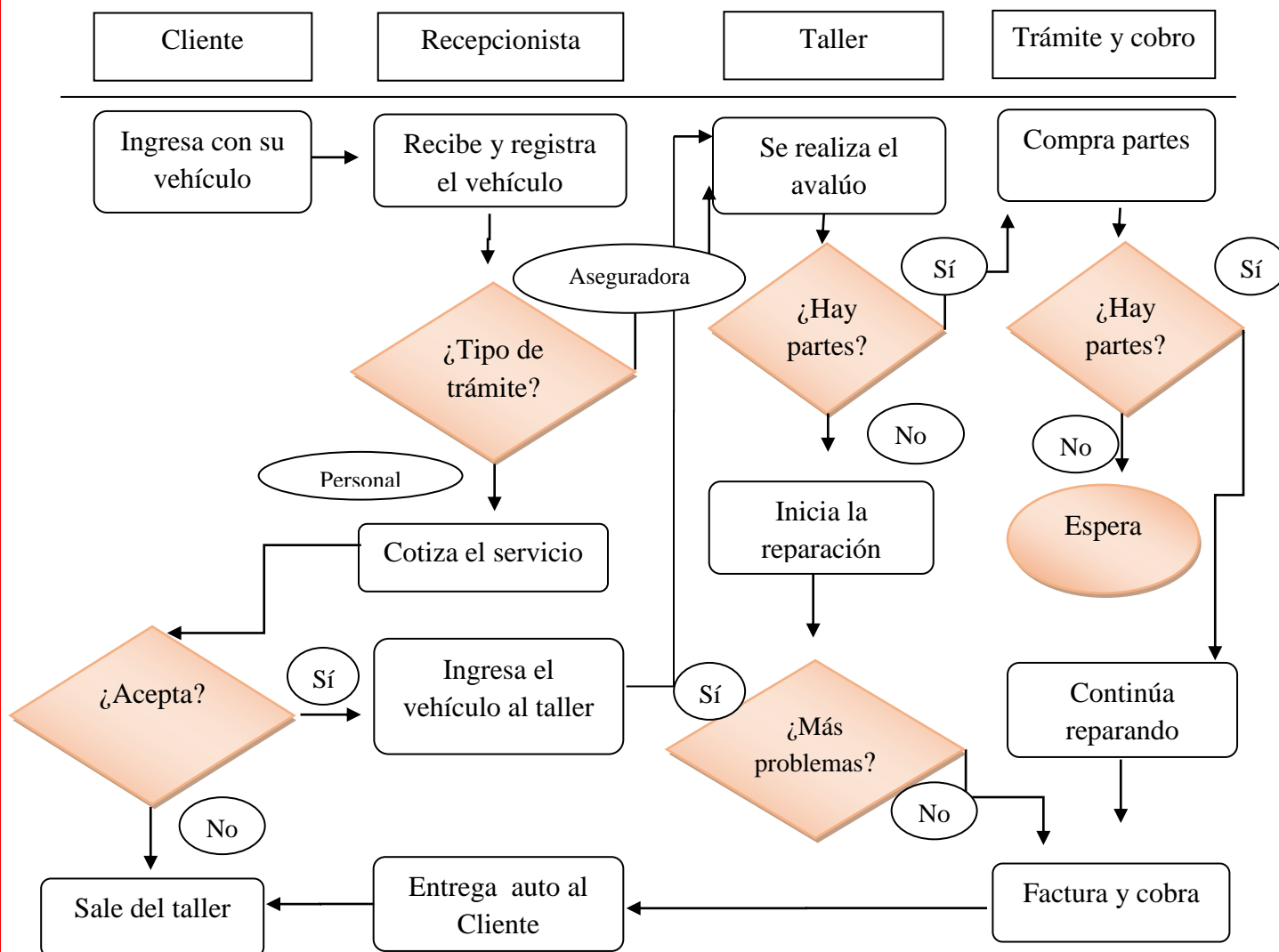


Fuente: Arias (2019)

## DIAGRAMAS

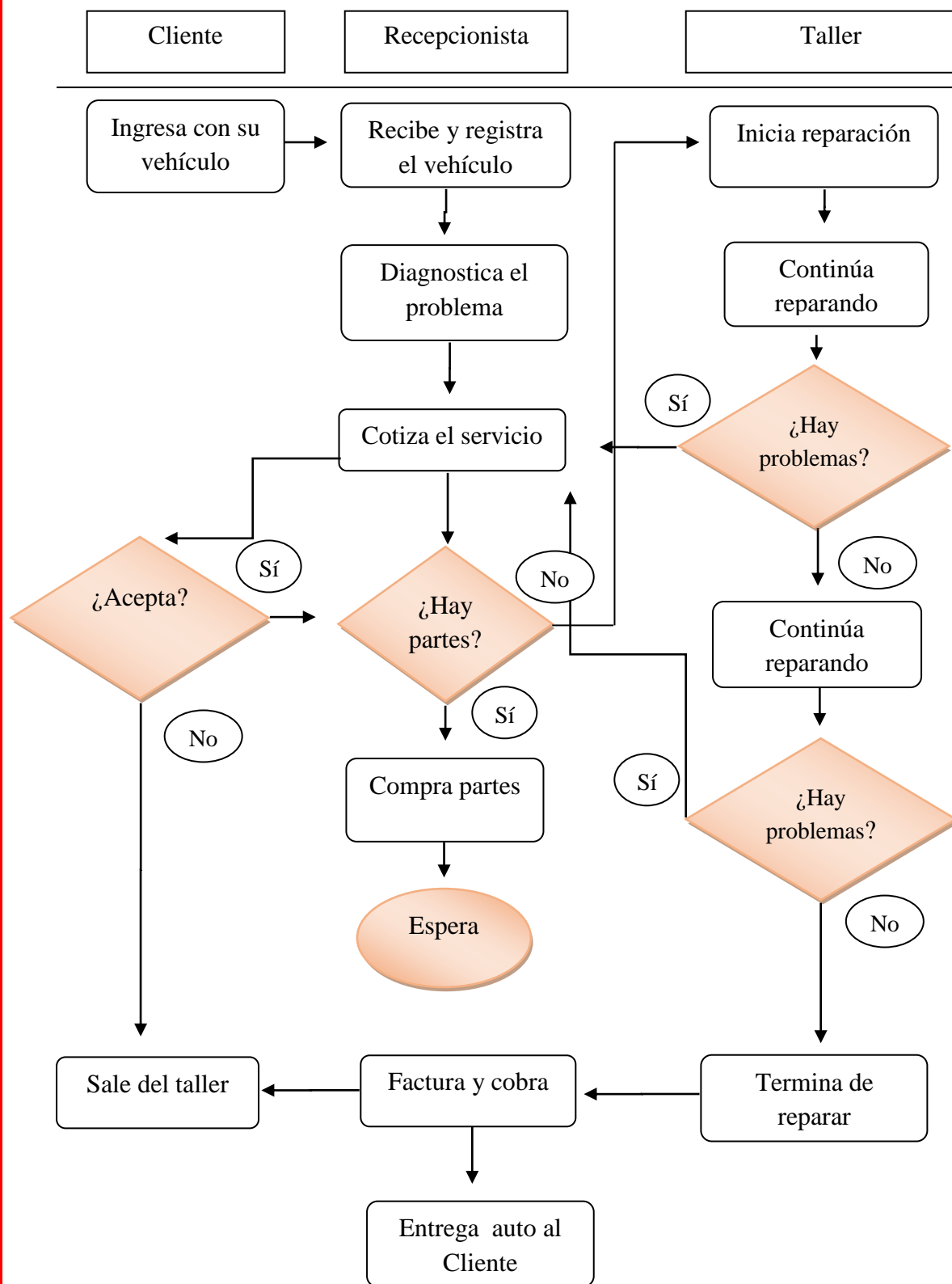
A continuación se presenta el proceso mediante diagramas de flujos con el que se debe de llevar a cabo la valuación de daños y su respectiva reparación según el medio por el que se tramita; así como los procesos administrativos y operativos.

**Diagrama N°1: Diagrama de flujo del taller 3R Tibás**



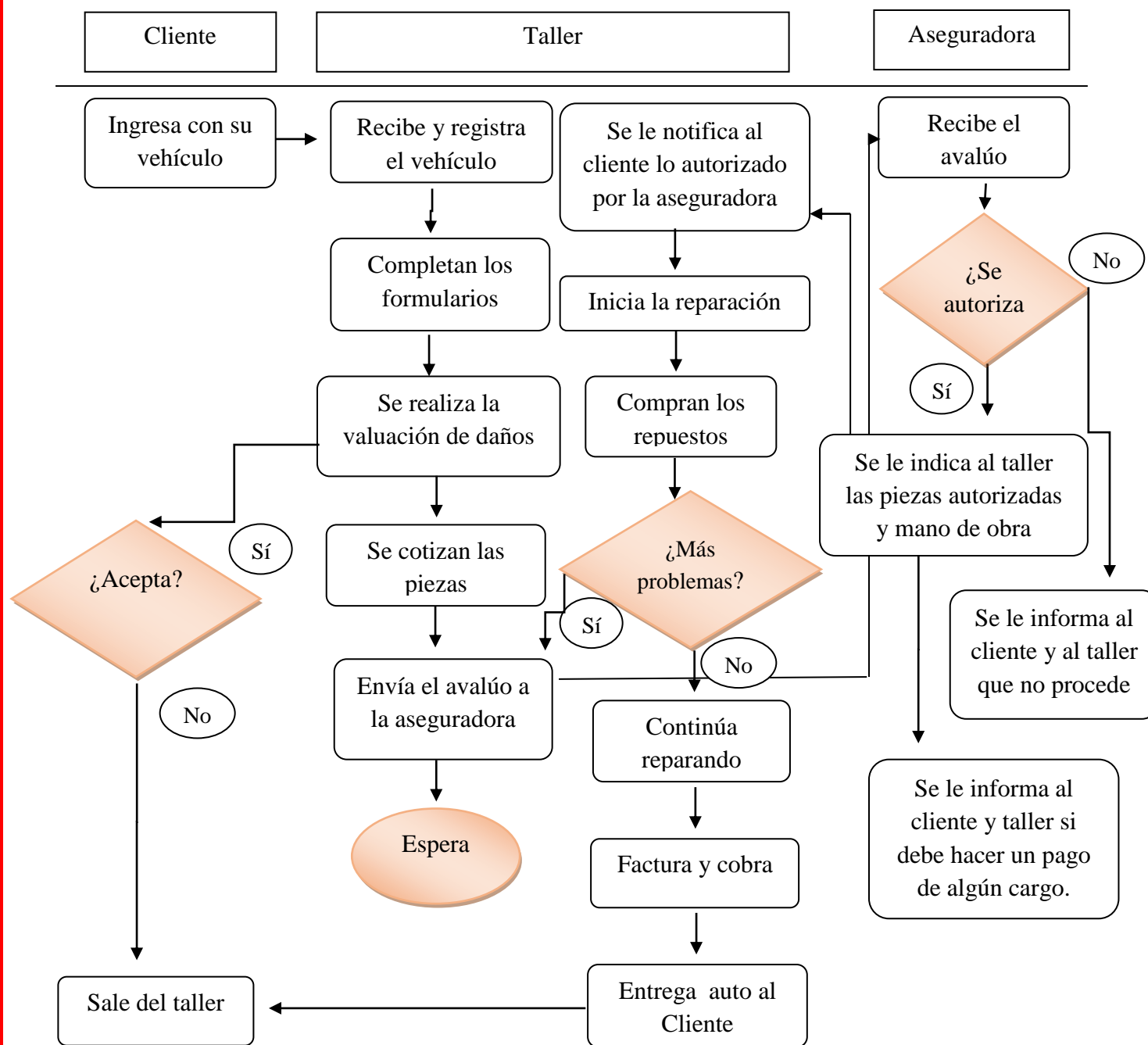
Fuente: Arias (2019)

**Diagrama N°2: Diagrama de flujo para trámite personal**



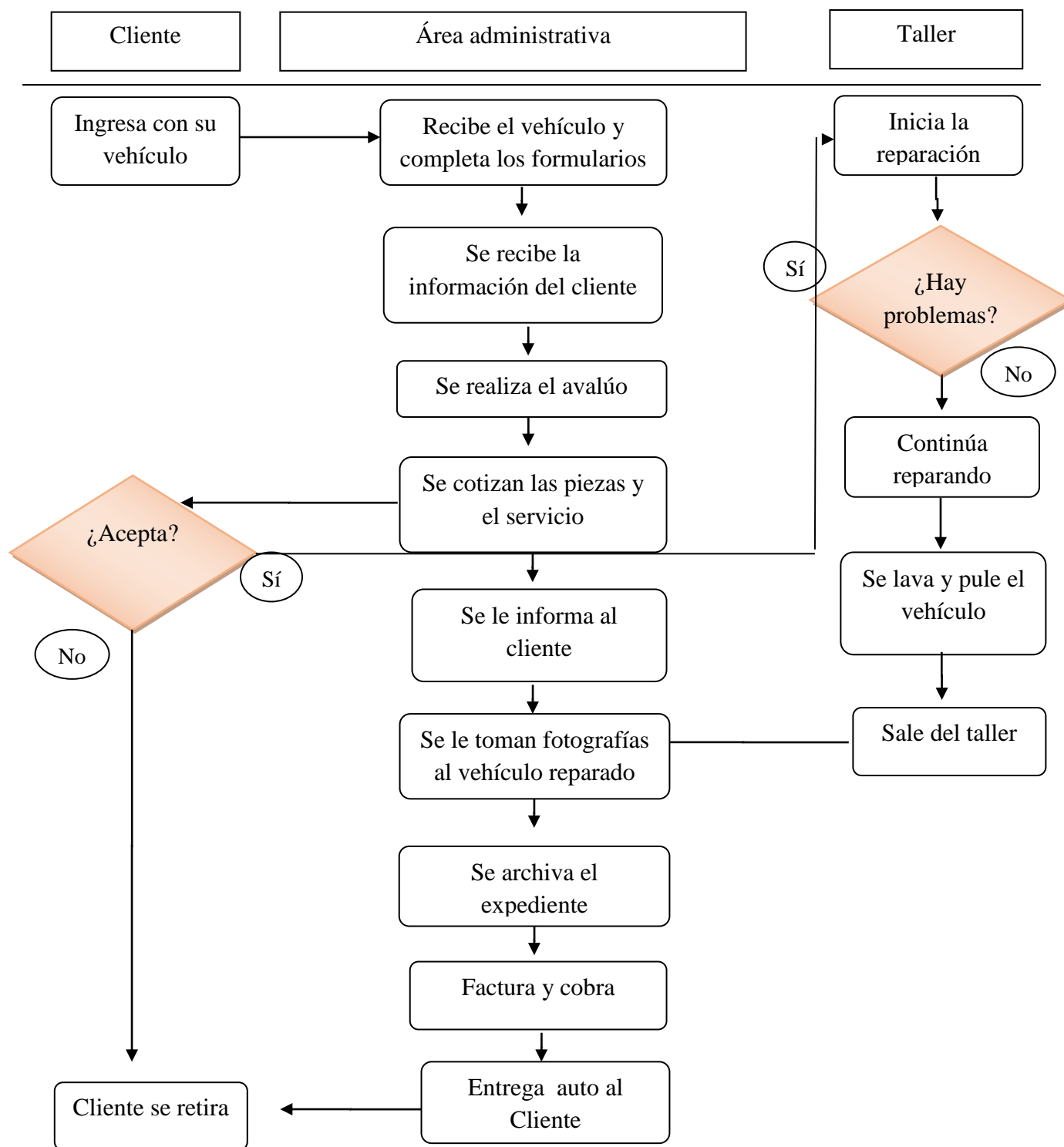
Fuente: Arias (2019)

**Diagrama N°3: Diagrama de flujo para trámite con aseguradora**



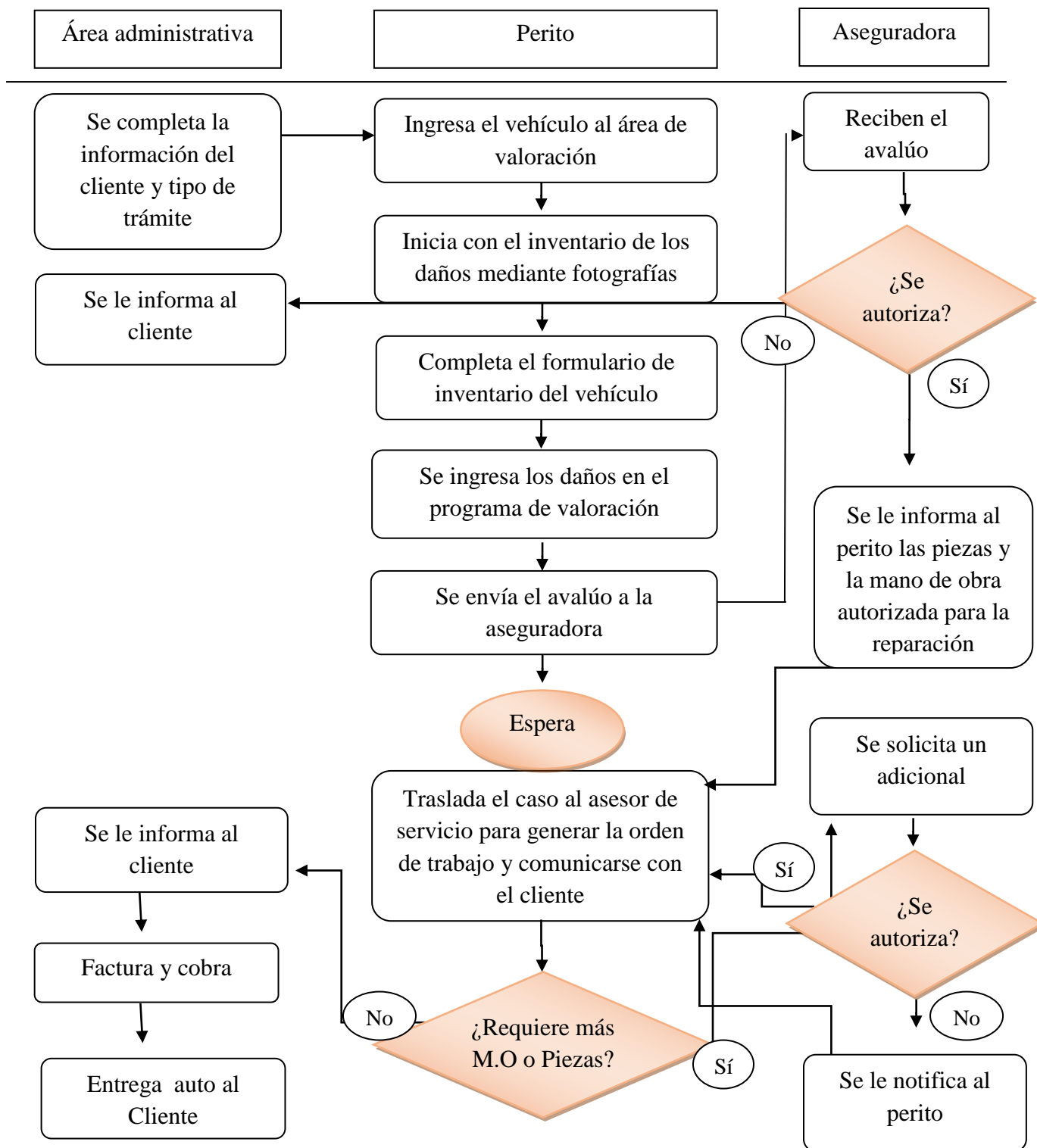
Fuente: Arias (2019)

**Diagrama N°4: Diagrama de flujo del proceso administrativo**



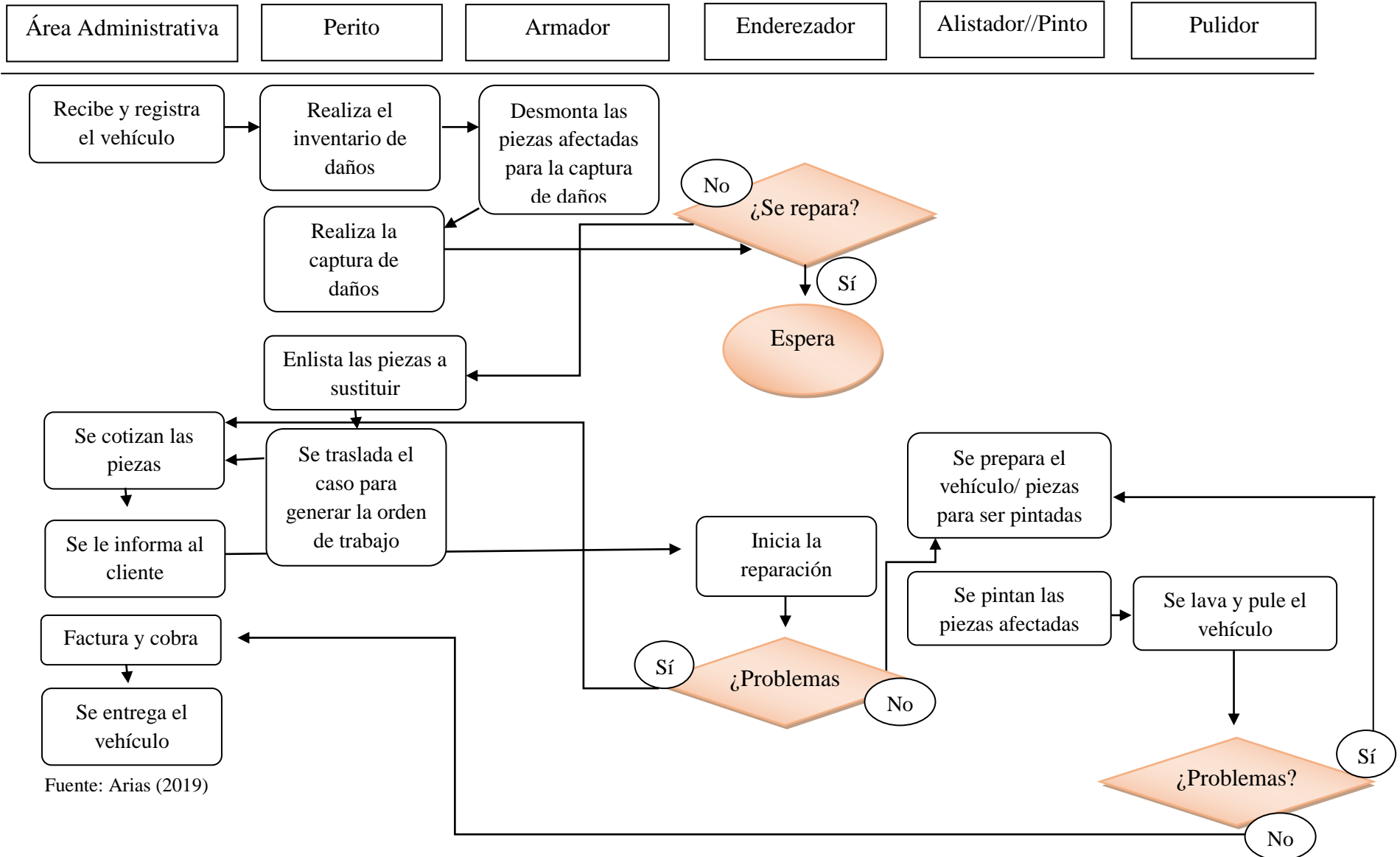
Fuente: Arias (2019)

**Diagrama N°5: Diagrama de flujo para el puesto de perito (Trámite con aseguradora)**



Fuente: Arias (2019)

**Diagrama N°6: Diagrama de flujo del proceso operativo**



Fuente: Arias (2019)

## FORMULARIOS

### Formulario para trámites con Quálitas



#### Autorización de Compra de Repuestos para vehículo Asegurado y/o Tercero

Por este medio yo \_\_\_\_\_, en mi condición de dueño y/o encargado del vehículo placa \_\_\_\_\_ autorizo a Quálitas Compañía de Seguros a proceder con la compra y envío de los repuestos que mi vehículo requiere para ser reparado. Lo anterior debido al siniestro ocurrido el pasado \_\_\_\_\_. La entrega la deben realizar a Taller \_\_\_\_\_ el cual es el de mi elección.

- La clase de repuesto a utilizar se detalla de la siguiente manera:

Vehículos Mayores a 3 Años	Alternativos (usados original/ nuevo genérico)
Vehículos igual o menor a 3 Años	Nuevo Original

- La disponibilidad de las partes está sujeta a la existencia por parte del Fabricante, importador o distribuidor autorizado. En caso de que no hubiera partes disponibles Quálitas procederá a notificar al cliente y una vez que se cuente con el Visto Bueno se procede con el Pedido Especial.

AUTORIZO proceder con la compra de repuestos disponibles

Una vez autorizada la compra de repuestos NO podrán realizarse devoluciones

NO autorizo proceder con la compra de repuestos

En caso que NO autorice por favor indicar el motivo: \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

### Formulario para inventario de vehículo

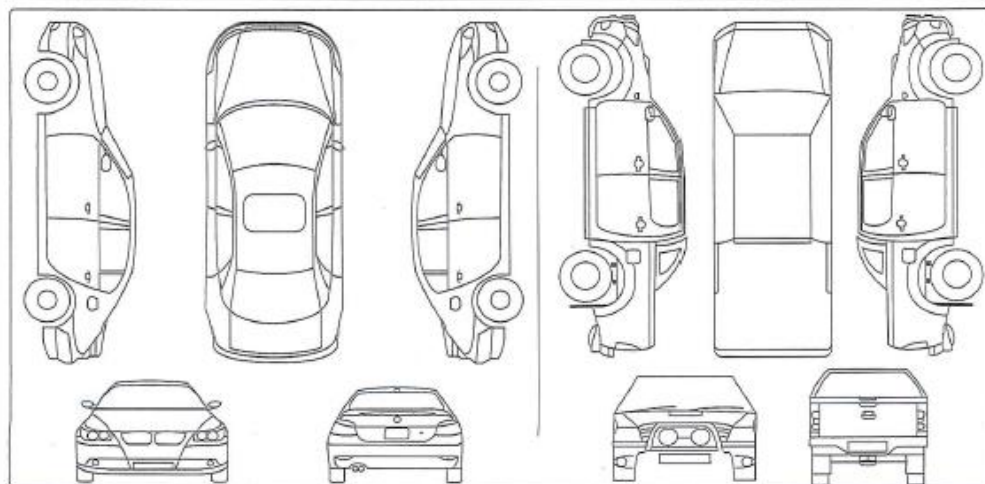
 TRÉS ERRES SOLUCIONES INTEGRALES AUTOMOTRICES	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b> T. 2242-9000	<b>INVENTARIO DE VEHICULO LIVIANO</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b> 1-10-09	<b>VERSIÓN</b> 3
---	--	---------------------------------------	-------------------------------------	---------------------



FECHA: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_ CONO: \_\_\_\_\_ EQUIPO: \_\_\_\_\_  
 CLIENTE: \_\_\_\_\_ VEHICULO: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE: \_\_\_\_\_ MODELO: \_\_\_\_\_ COLOR: \_\_\_\_\_  
 TELÉFONO: \_\_\_\_\_ CELULAR: \_\_\_\_\_ PLACA: \_\_\_\_\_  
 E-MAIL: \_\_\_\_\_ # CHASIS: \_\_\_\_\_  
 ASEGURADO: ( ) PERSONAL: ( ) # MOTOR: \_\_\_\_\_

**Indicación:** anotar la cantidad en el círculo y en el espacio en blanco la descripción según corresponda.

<input type="checkbox"/> Llavero <input type="checkbox"/> Llaves <input type="checkbox"/> Placas: _____ <input type="checkbox"/> Ganchos de remolque • Sensores de aproximación: <input type="checkbox"/> Delanteros <input type="checkbox"/> Traseros <input type="checkbox"/> Faros <input type="checkbox"/> Halógenos <input type="checkbox"/> Tercera luz <input type="checkbox"/> Emblemas <input type="checkbox"/> Calcomanías <input type="checkbox"/> Llantas <input type="checkbox"/> Aros: _____ <input type="checkbox"/> Tapas de válvulas <input type="checkbox"/> Copas de aro <input type="checkbox"/> Ranas <input type="checkbox"/> Rana de seguridad <input type="checkbox"/> Antena <input type="checkbox"/> Escobillas: _____ <input type="checkbox"/> Canasta • Tapa de combustible: _____ • Tapón de combustible: _____ <input type="checkbox"/> Batería: _____ <input type="checkbox"/> Cobertor de borne + <input type="checkbox"/> Cobertor de borne -	<input type="checkbox"/> Aislante de tapa <input type="checkbox"/> Tapones de motor <input type="checkbox"/> Control de alarma • Ubicación del botón: _____ • Cierre central: Control: _____ Interno: _____ Externo: _____ • Kilometraje: _____ • Combustible: E/ F • Luz encendida en panel: _____ <input type="checkbox"/> Sun roof <input type="checkbox"/> Vidrios: Funcionan: _____ Manuales: _____ Eléctricos: _____ • Polarizado: _____ <input type="checkbox"/> Luz interna de cabina <input type="checkbox"/> Espejos internos <input type="checkbox"/> Retrovisores: Funcionan: _____ Manuales: _____ Eléctricos: _____	• Aire acondicionado: Funciona: _____ • Pito: Funciona: _____ <input type="checkbox"/> Rejillas de aire <input type="checkbox"/> Encendedor <input type="checkbox"/> Documentos del vehículo: _____ <input type="checkbox"/> Radio Carátula: _____ Marca: _____ Funciona: _____ Código: _____ <input type="checkbox"/> Discos compactos <input type="checkbox"/> Magazine <input type="checkbox"/> Pantalla DVD <input type="checkbox"/> Planta de sonido <input type="checkbox"/> Tapa sol: _____ <input type="checkbox"/> Tapicería de cielo: _____ <input type="checkbox"/> Tapicería de puertas: _____ <input type="checkbox"/> Tapicería de asientos: _____ <input type="checkbox"/> Forros de asientos: _____ <input type="checkbox"/> Cabeceras	<input type="checkbox"/> Controles de asientos: Funcionan: _____ Manuales: _____ Eléctricos: _____ <input type="checkbox"/> Cinturones Funcionan: _____ <input type="checkbox"/> Alfombra • Cubre alfombras: <input type="checkbox"/> Hule <input type="checkbox"/> Tela <input type="checkbox"/> Tapicería de compuerta <input type="checkbox"/> Alfombra de baúl <input type="checkbox"/> Repuesto <input type="checkbox"/> Cobertor de repuesto <input type="checkbox"/> Cortina superior <input type="checkbox"/> Gata <input type="checkbox"/> Triángulos <input type="checkbox"/> Extintor <input type="checkbox"/> Botiquín <input type="checkbox"/> Llave de ranas <input type="checkbox"/> Estuche de herramientas <input type="checkbox"/> Herramientas: _____ <input type="checkbox"/> Artículos en bodega: _____
--	--	---	---

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_



FOTOS \_\_\_\_\_ DEVOLVER PIEZAS \_\_\_\_\_ / INDICADORES: RAYA \_\_\_\_\_, GOLPE , CORROSIÓN 

POR TRES ERRES S.A. \_\_\_\_\_ FIRMA DEL CLIENTE \_\_\_\_\_

Señal por aceptación de las condiciones del CONVENIO PARA REPARACIÓN DEL VEHICULO descritos al dorso.

### Formulario para inventario de vehículo

<b>3R</b>	TRES ERAS SOLUCIONES INTEGRALES AUTOMOTRICES	<b>SERVICIO AL CLIENTE T. 2242-9000</b>	<b>INVENTARIO DE VEHÍCULO LIVIANO</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN 1-10-09</b>	<b>VERSIÓN 3</b>
-----------	--	---	---	--	----------------------

FECHA: _____	HORA: _____	CONO: _____	EQUIPO: _____
CLIENTE: _____	VEHÍCULO: _____	AÑO: _____	
RESPONSABLE: _____	MODELO: _____	COLOR: _____	
TELÉFONO: _____	CELULAR: _____	PLACA: _____	
E-MAIL: _____	# CHASIS: _____		
ASEGURADO: ( )	PERSONAL: ( )	# MOTOR: _____	

DELANTERO IZQUIERDO		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Guardabarros					
Faro plástico					
Faro metálico					
Tubo suspensión					
PUNTA DE CHASIS					
Aro de rueda					
Llanta					
Suspensión					
Peral					
Puerta					
Bisagras					
Manilla					
Moldura (s)					
Espes					
Tapicería					
Bolsa de aire					
Sistema eléctrico					
Vidrio y máquina					

DELANTERO		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Defleco					
Bumper					
Huicongo					
Soporte (s)					
Guantapalo					
Rojito (s)					
Alma					
Faro(s)					
Mazo radiador					
Soporte de rejilla					
Noga inferior					
Tapa de motor					
Bisagra (s)					
Panel de fuego					
Parabrisas					
Espejo (s)					

DELANTERO DERECHO		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Guardabarros					
Faro plástico					
Faro metálico					
Tubo suspensión					
PUNTA DE CHASIS					
Aro de rueda					
Llanta					
Suspensión					
Peral					
Puerta					
Bisagras					
Manilla					
Moldura (s)					
Espes					
Tapicería					
Bolsa de aire					
Sistema eléctrico					
Vidrio y máquina					

CENTRAL IZQUIERDO		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Grada					
Bisagras					
Botón					
Panel					
Tapicería					
PORTO INTERIOR					
Piso					
Puerta comedia					
Bisagras					
Manilla					
Moldura					
Sistema eléctrico					
Vidrio					
Costado cabina					
Bisagras					
Bolsa de aire					

CENTRAL		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Marco parabrisas					
Tapicería (s)					
Techo					
Caja					
Formos del techo					
Tapete (s)					
Sun roof					
Orón					
Sistema eléctrico					
Consola (s)					
Sist. ventilación					
Radio					
Volante					
Consola (s)					
Asiento (s)					
Alfombra					
Espejo de cabina					

CENTRAL DERECHO		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Grada					
Bisagras					
Botón					
Panel					
Tapicería					
PORTO INTERIOR					
Piso					
Puerta comedia					
Bisagras					
Manilla					
Moldura					
Sistema eléctrico					
Vidrio					
Costado cabina					
Bisagras					
Bolsa de aire					

TRASERO IZQUIERDO		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Puerta					
Bisagras					
Manilla					
Sistema eléctrico					
Vidrio y máquina					
Vidrio de alata					
Guardabarros					
Pomo interior					
Costado					
Faro plástico					
Moldura (s)					
Tapicería					
Vidrio					
Panel de stop					
Punta de chasis					
Aro de rueda					
Llanta					
Suspensión					

TRASERO		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Bumper					
Alma					
Soporte (s)					
Guantapalo					
Quico					
Faro interno					
Tapicería					
Piso					
Compuerta enfriado					
Compuerta soplado					
Bisagra (s)					
Parabrisas					
Tapa de bañi					
Faro (s)					
Deflector					
Botón					
Duraliner					
Porta-recipientes					

TRASERO DERECHO		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Puerta					
Bisagras					
Manilla					
Sistema eléctrico					
Vidrio y máquina					
Vidrio de alata					
Guardabarros					
Pomo interior					
Costado					
Faro plástico					
Moldura (s)					
Tapicería					
Vidrio					
Panel de stop					
Punta de chasis					
Aro de rueda					
Llanta					
Suspensión					

		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Grada					
Bolsa					
Huicong					
Sistema escape					
Motor					
Tanque					
Dirección					

		Horas			
Componente	Sección	D.A.M.	Ext	Pint	Det
Refrigerador					
Refrigerador					
Intercooler					
Condensador					
A / Acondicionado					
Frenos					
Mecánico externo					

RESUMEN		
Aspecto	Puntos	Horas
D.A.M.		
Enumerado		
Pintura		
Materia plástica		
Otros		
Mano de Obra c.		

## Formulario para tramitar con el Instituto Nacional de Seguros



**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**  
**LÍNEA DE SEGUROS DE AUTOMÓVILES**

Formulario Autorización de Estimación de Daños  
y Selección de Repuestos

Nº

FORMULARIO DE USO EXCLUSIVO DEL CLIENTE

PLACA:

NÚMERO DE CASO:

Yo \_\_\_\_\_, N° de Identificación \_\_\_\_\_, teléfono \_\_\_\_\_,

correo electrónico \_\_\_\_\_, en mi condición de:

- Asegurado y/o Tomador.  
 Representante facultado de la Sociedad Asegurada y/o Tomadora del Seguro.  
 Propietario Registral del vehículo.  
 Representante facultado de la Sociedad Propietaria Registral \_\_\_\_\_

### I Parte: Autorización de Estimación de Daños

Autorizo a \_\_\_\_\_, cédula jurídica o física N° \_\_\_\_\_,

proveedor del Servicio de Estimación de Daños Vehicular, para que confeccione la estimación de daños correspondiente al evento suscitado

el día \_\_\_\_ mes \_\_\_\_ y año \_\_\_\_\_. En el entendido de que la estimación de daños que dicho proveedor emita, queda sujeta a

supervisión y autorización del Instituto.

\_\_\_\_\_  
Firma

### II Parte: Selección de Repuestos

Manifiesto que en caso de que en la estimación de daños el Instituto autorice piezas a sustituir, realizará la adquisición en el siguiente orden (numerar del 1 al 3, siendo el 1 la prioridad):

\_\_\_\_\_ Nuevos Originales    \_\_\_\_\_ Genéricos    \_\_\_\_\_ Usados Originales

Entiendo y acepto que las Condiciones Generales del contrato suscrito en la Línea del Seguro de Automóviles que aplica para este caso, establecen que el Instituto se reserva el derecho de inspeccionar el vehículo durante la vigencia de la póliza y durante el proceso de pago.

\_\_\_\_\_  
Firma

ESPACIO PARA USO DEL PROVEEDOR DEL SERVICIO DE ESTIMACIÓN DE DAÑOS VEHICULAR

Yo \_\_\_\_\_, identificación número \_\_\_\_\_,

manifiesto que tuve a la vista y cotejé la firma de este formulario, contra el documento de identidad del cliente, mismo que se hizo presente

en nuestras instalaciones el día \_\_\_\_ mes \_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Firma del funcionario: \_\_\_\_\_

## Formulario para tramitar con el Instituto Nacional de Seguros



**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**  
**LÍNEA DE SEGUROS DE AUTOMÓVILES**  
**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA TRÁMITE DE PAGO COBERTURAS DE DAÑOS DIRECTO**

Nº

El uso de este formulario aplica para vehículos amparados por alguno de los contratos suscritos en la Línea de Seguros de Automóviles del INS.

ESPACIO DE USO EXCLUSIVO DEL CLIENTE

PLACA:

NÚMERO DE CASO:

Yo \_\_\_\_\_, N° de identificación \_\_\_\_\_, teléfono \_\_\_\_\_,

correo electrónico \_\_\_\_\_, en mi condición de:

- Asegurado y/o Tomador.  
 Propietario Registral, Asegurado y/o Tomador.  
 Representante facultado de la Sociedad Asegurada y/o Tomadora del Seguro.  
 Propietario Registral del vehículo

Faculto al señor(a) \_\_\_\_\_ número de identificación \_\_\_\_\_, para que en mi representación presente ante el INS los requisitos correspondientes de acuerdo a las opciones indemnizatorias definidas por el INS.

\_\_\_\_\_  
 Firma

ESPACIO PARA USO DEL PROVEEDOR DEL SERVICIO DE ESTIMACIÓN DE DAÑOS VEHICULAR

Yo \_\_\_\_\_, identificación número \_\_\_\_\_, cédula jurídica \_\_\_\_\_, manifiesto que tuve a la vista y cotejé la firma de este formulario, contra el documento de identidad del cliente, mismo que se hizo presente en nuestras instalaciones el día \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Firma del funcionario: \_\_\_\_\_

*Nota: En caso de Asegurado persona jurídica se requiere fotocopia de la personería jurídica o documento con menos de 3 meses de emitido, que respalde las facultades de quien firma este formulario.*

## Orden de trabajo

<b>Fecha:</b> 03/10/2016 <b>No Expediente:</b> 1192 <b>No Orden:</b> 1192-01 <b>Cono:</b> 32 <b>Tipo Orden:</b> Asegurada <b>Fecha Comp.:</b> 20/09/2016 <b>Contacto:</b> LUIS MIRANDA	<b>Orden de trabajo (operaciones)</b>	
<b>Cliente primario:</b> INS//BAC SAN JOSE LEASING S.A//LUIS MIRAND <b>Cliente usuario:</b> INS//BAC SAN JOSE LEASING S.A//LUIS MIRAND <b>Cliente factura:</b> INS//BAC SAN JOSE LEASING S.A//LUIS MIRAND <b>Teléfono celular:</b> 89935614 <b>Teléfono casa:</b> 22882352 <b>Teléfono oficina:</b> <b>Fax:</b> <b>Correo electrónico:</b> lumive@gmail.com <b>Detalle:</b>	<b>Marca:</b> Honda <b>Modelo:</b> CRV <b>Placa:</b> LMV-103 <b>Color:</b> Gris <b>#Chasis:</b> 3HGRM3830EG600939 <b>Estilo:</b> LX <b>#Motor:</b> K24Z93506930 <b>Model:</b> <b>Año:</b> 2014 <b>Otros:</b> <b>Detalle:</b>	

**Detalle de la orden:**

### Actividades


<b>Fase: Desarme, armado y mecánica</b>	<b>1.20 h.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BUMPER SECCION SUPERIOR ( 283 ) / DC / DESARMAR Y ARMAR</li> <li>- PORTA PLACA ( 258 ) / DC / DESCOLOCAR Y COLOCAR</li> <li>- MOLDURA INFERIOR DE PARRILLA ( 424 ) / DC / DESCOLOCAR Y COLOCAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BUMPER SECCION INF (282) / DC / DESCOLOCAR Y COLOCAR</li> <li>- MOLDURA INF CROMADA DE PARRILLA ( 437 ) / DC / DESCOLOCAR Y COLOCAR</li> </ul>
<b>Fase: Enderezado</b>	<b>1.00 h.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BUMPER SECCION SUPERIOR ( 283 ) / DC / ALINEAR</li> </ul>	
<b>Fase: Pintura</b>	<b>1.30 h.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BUMPER SECCION SUPERIOR ( 283 ) / DC / PINTAR</li> </ul>	
<b>Fase: Detalle y control de calidad</b>	<b>0.30 h.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BUMPER SECCION SUPERIOR ( 283 ) / DC / DETALLAR</li> </ul>	

### Repuestos

Componente	Observaciones	Componente	Observaciones
1 BUMPER SECCION SUPERIOR ( 283 ) / DC		1 BUMPER SECCION INF (282) / DC	
1 PORTA PLACA ( 258 ) / DC		1 MOLDURA INF CROMADA DE PARRILLA ( 437 ) / DC	
1 MOLDURA INFERIOR DE PARRILLA ( 424 ) / DC			

## CAPACITACIONES


### Capacitación del manual de procedimientos

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Organiza:</b> Departamento de RRHH
	<b>Capacitación del Manual de Procedimientos</b>	<b>Imparte:</b> Departamento de RRHH
		<b>Lugar y hora:</b> 3R Tibás, 02 de mayo de 8:00 am a 11:30 am

#### Agenda de Actividades

Hora	Actividad	Objetivos
8:00 - 8:20am	Instalación del evento.	Dar la bienvenida a los asistentes. Contar sobre la historia, objetivos, misión, visión de la empresa.
8:20 – 8:40am	Identificar los manuales	Exponer una breve reseña de lo que es un manual.
8:40 – 8:50am	Entrega del material de apoyo (el manual) para su observación.	Identificar el manual que se utiliza en la empresa.
8:50 – 9:30am	Implicaciones de un manual.	Dar a conocer todo lo que implica el uso correcto de un manual.
9:30 – 9:40am		Receso
9:40-10:00am	Identificar los tipos de puestos de la empresa.	Que los empleados identifiquen con quién deben dirigirse directamente según el trámite que necesiten realizar.
10:00-11:00am	Identificar las funciones de los puestos.	Enfatizar en las funciones del puesto que le corresponde a cada área/persona de trabajo.
11:00-11:20am	Tipos de trámite.	Identificar quién se hace responsable de los costos del trámite.
11:20-11:30am	Espacio abierto para dudas y comentarios	Aclarar las dudas que tengan los participantes.


### Capacitación del proceso de valuación de daños

	Taller 3R Tibás	<b>Organiza:</b> Departamento de RRHH
	Capacitación del proceso de valuación de daños	<b>Imparte:</b> Departamento de RRHH y Salud Ocupacional
		<b>Lugar y hora:</b> 3R Tibás, 03 de Julio a las 8:00 am a 11:30 am

#### Agenda de Actividades

Hora	Actividad	Objetivos
8:00 - 8:15am	Instalación del evento.	Dar la bienvenida a los asistentes.
8:15 – 8:40am	Recapitulación de tipos de trámites.	Identificar quién se hace responsable de los costos del trámite.
8:40 – 8:50am	Proceso para una valuación de daños.	Actualización de datos sobre los costos de mano de obra que manejan las aseguradoras y el taller por aparte.
8:50 – 9:30am	Proceso administrativo.	Explicar al personal el proceso administrativo que se debe realizar durante el proceso de valuación según el tipo de trámite.
9:30 – 10:40am	Proceso operativo.	Explicar al personal el proceso operativo según los puestos.
10:40-11:00am	Cuidados del equipo e instalaciones.	Exponer a los participantes la importancia del cuidado del equipo e instalaciones para llevar las labores diarias-
10:00-11:00am	Manejo de suministros y repuestos.	Incentivar el uso racional y responsable de los suministros para no caer en desperdicios.
11:00-11:20am	Manejo de residuos.	Evitar el acúmulo de desechos en las bodegas por tiempos prolongados.
11:20-11:30am	Espacio abierto para dudas y comentarios	Aclarar las dudas que tengan los participantes.

### Capacitación de nuevas técnicas para la reparación de piezas

	<b>Taller 3R Tibás</b>	<b>Organiza:</b> Departamento de RRHH
	<b>Capacitación de nuevas técnicas para la reparación de piezas</b>	<b>Imparte:</b> AutoStar
		<b>Lugar y hora:</b> 3R Tibás, 04 de Setiembre a las 8:00 am a 11:30am


#### Agenda de Actividades

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivos</b>
8:00 - 8:15am	Instalación del evento.	Dar la bienvenida a los asistentes y presentar a los representantes de la agencia.
8:15 – 9:15am	Modelos nuevos.	Charla de la última línea (generación) de vehículos Mercedes Benz. Especificaciones de la tecnología con la que ingresa al país.
9:15 – 9:30am	Exhibición de los modelos.	Se exhiben de forma didáctica los modelos expuestos a los participantes.
9:30 – 9:40am		Refrigerio
9:40-10:30am	Instalación de repuesto	Ilustración por parte de los técnicos de la agencia el cómo substituir una bolsa de aire en caso de ser expulsada por un siniestro.
10:30-11:20am	Prueba de instalación	Brindar la oportunidad a uno de los participantes de realizar el proceso ilustrado por los técnicos de la agencia.
11:20-11:30am	Espacio abierto para dudas y comentarios	Aclarar las dudas que tengan los participantes.

### Charla de evaluación de desempeño

	Taller 3R Tibás	<b>Organiza:</b> Departamento de RRHH
	Charla sobre evaluaciones de desempeño	<b>Imparte:</b> Departamento de RRHH
		<b>Lugar y hora:</b> 3R Tibás, 02 de octubre de 8:00 am a 9:00 am
<b>Agenda de Actividades</b>		
Hora	Actividad	Objetivos
8:00 - 8:20am	Instalación del evento.	Dar la bienvenida a los asistentes.
8:20 – 8:40am	Evaluación de desempeño.	Se da a conocer el tipo de evaluaciones que se van a aplicar, cómo se va a evaluar a cada persona y en el periodo que se van a estar aplicando dichas evaluaciones.
8:40-9:00am	Espacio abierto para dudas y comentarios	Aclarar las dudas que tengan los participantes.

## Evaluación de desempeño

	Taller 3R Tibás	Nombre:				
	Evaluación de desempeño	Puesto:				
		Calificación:				
Área de desempeño	1	2	3	4	5	
<b>Habilidad para decidir:</b> El colaborador cuenta con criterios propios para la toma de decisiones en momentos que lo requieren.						
<b>Acepta cambios:</b> El colaborador cuenta con la actitud y disposición ante el cambio que se presenta.						
<b>Acepta directrices:</b> El colaborador cuenta con la actitud cuando se le dan indicaciones de un superior.						
<b>Acepta responsabilidades:</b> El colaborador cuenta con la disposición para aceptar las responsabilidades del puesto a cargo.						
<b>Actitud:</b> El colaborador cuenta con una actitud positiva para desarrollar las labores diarias.						
<b>Atención a las reglas:</b> El colaborador respeta y acata las reglas u órdenes que se le den.						
<b>Cooperación:</b> El colaborador cuenta con la actitud y disposición para colaborar a los demás compañeros o jefes en caso de requerirlo.						
<b>Autonomía:</b> El colaborador cuenta con las iniciativa para tomar decisiones por cuenta propia						

Área de desempeño	1	2	3	4	5
<b>Atención a los costos:</b> El colaborador usa eficazmente los recursos materiales que se le brindan para cumplir sus funciones.					
<b>Iniciativa personal:</b> El colaborador cuenta con iniciativa para aportar ideas de mejora o para toma de decisiones.					
<b>Soporta estrés y presión:</b> El colaborador cuenta con la actitud para afrontar las altas cargas laborales y consigo manejar el estrés y presión.					
<b>Conocimiento del trabajo:</b> El colaborador sabe cuáles son las funciones que debe desempeñar y cuáles son los procesos que se llevan a cabo en el taller.					
<b>Liderazgo:</b> El colaborador cuenta con carácter de liderazgo frente a los demás compañeros de trabajo.					
<b>Calidad del trabajo:</b> El colaborador desempeña las tareas de la mejor manera, brindando los mejores resultados.					
<b>Cantidad de producción:</b> El colaborador cumple con las funciones según el volumen de trabajo en el tiempo establecido.					
<b>Prácticas de seguridad:</b> El colaborador utiliza las herramientas de seguridad para llevar a cabo las operaciones del puesto.					
<b>Cuidado del patrimonio:</b> El colaborador cuida las instalaciones del taller y los recursos materiales brindados para cumplir con las labores					

## ANEXOS

**Anexo N°1**



**Anexo N°2**



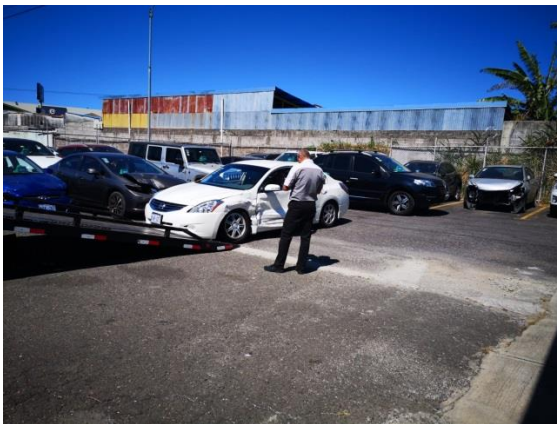
**Anexo N°3**



**Anexo N°4**



**Anexo N°5**



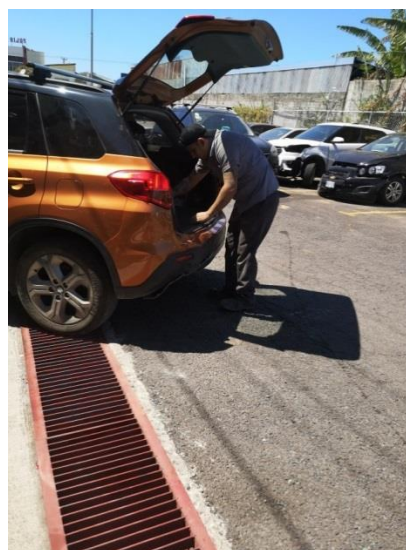
**Anexo N°6**



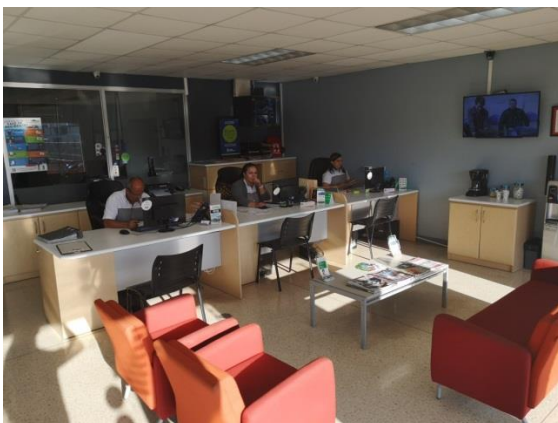
**Anexo N°7**



**Anexo N°8**



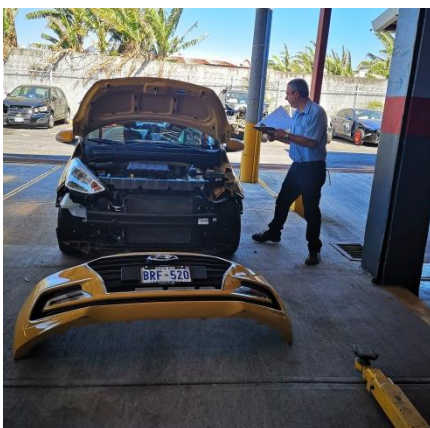
**Anexo N°9**



**Anexo N°10**



**Anexo N°11**



**Anexo N°12**



**Anexo N°13**



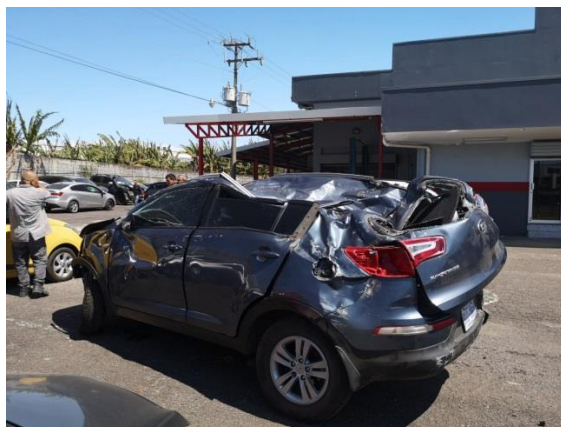
**Anexo N°14**



**Anexo N°15**



**Anexo N°16**



**Anexo N°17**



**Anexo N°18**



Anexo N°19



Anexo N°20



Anexo N°21



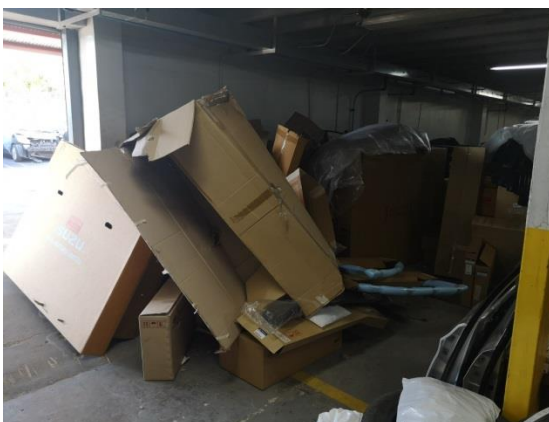
Anexo N°22

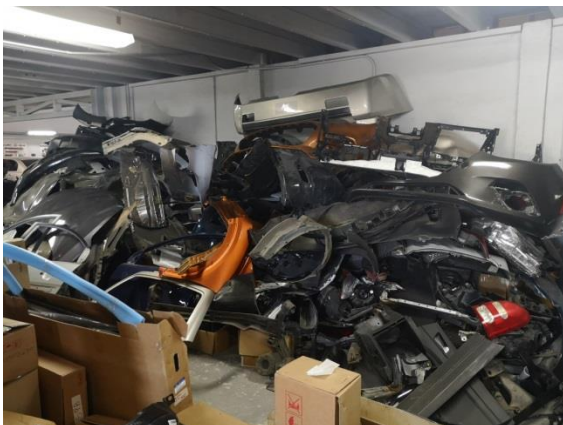
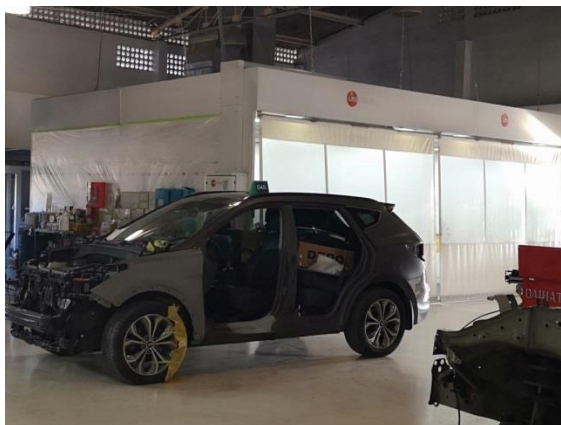
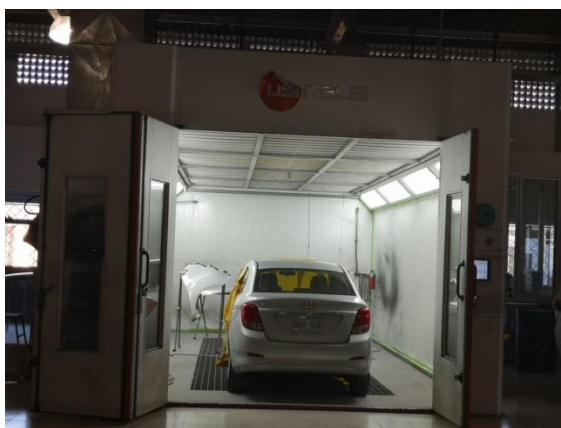
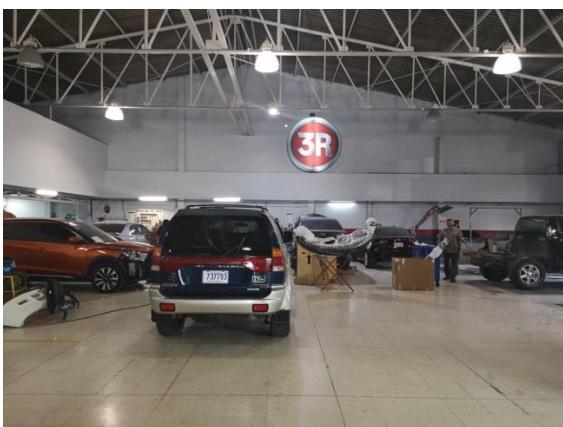


Anexo N°23

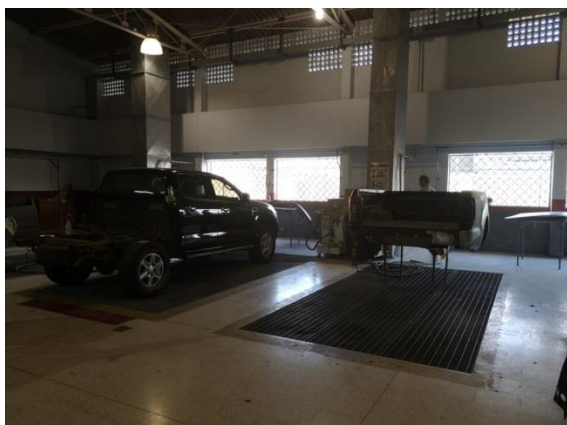


Anexo N°24



**Anexo N°25****Anexo N°26****Anexo N°27****Anexo N°28****Anexo N°29****Anexo N°30**

**Anexo N°31**



**Anexo N°32**



**Anexo N°33**



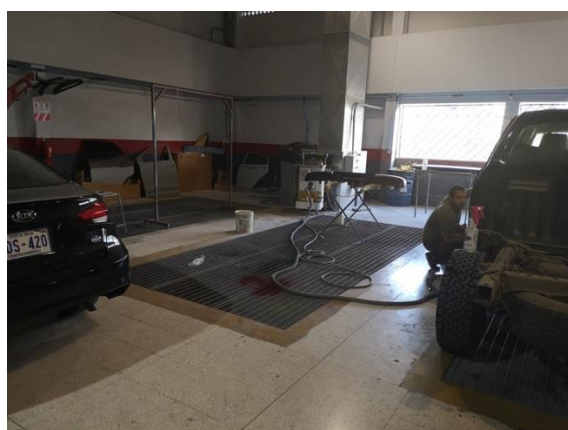
**Anexo N°34**



**Anexo N°35**



**Anexo N°36**



**Anexo N°37**



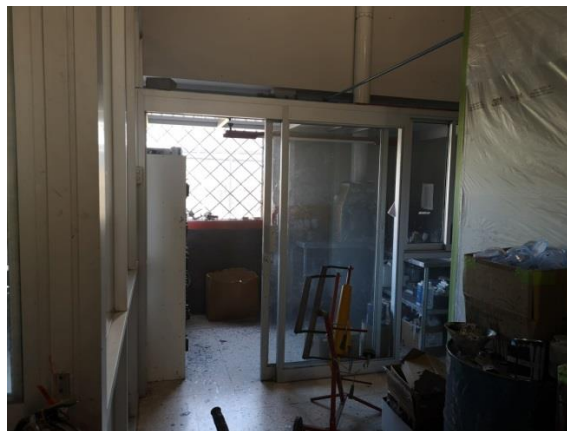
**Anexo N°38**



**Anexo N°39**



**Anexo N°40**



**Anexo N°41**



**Anexo N°42**



### Anexo N°43

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ÉNFASIS EN GERENCIA  
FEBRERO 2019**

**Cuestionario #**

#### Cuestionario para el personal del Taller Tres Erres Tibás

Estimado señor:

Este cuestionario tiene como propósito obtener información sobre el proceso de valuación de los daños sufridos en un vehículo a cauda de un siniestro, por parte del personal del Taller Tres Erres Tibás. Por lo tanto, se le solicita la colaboración a las personas involucradas en el proceso, para responder a las preguntas que se presentan a continuación. La información suministrada se tratará con total confidencialidad y tiene como finalidad proveer los datos necesarios para realizar este estudio.

De antemano, se agradece su colaboración.

#### PRIMERA PARTE: PROCESO DE VALUACIÓN

A continuación se presentan interrogantes en relación al proceso de valuación. Marque con una (X) los aspectos que se consideran van involucrados en el proceso de valuación de un vehículo siniestrado.

<b>Criterios</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>El proceso de valuación involucra:</b>		
1. El valor de mercado del activo.		
2. Referirse a los precios del mercado similares.		
3. Ajustes económicos por diferencias.		
4. El valor de mercado del activo.		
5. Referirse a los precios del mercado similares.		
6. Ajustes económicos por diferencias.		
7. Desarmar las piezas afectadas.		
8. La mano de obra		
9. La sustitución de piezas (si se requiere)		
10. Valuación por identificación específica		
11. Valuación a precio de costo		

12. Otros: \_\_\_\_\_

**SEGUNDA PARTE: MANUAL**

Seguidamente, se encuentran los factores relacionados a un manual, por lo que se le solicita señalar con una (X) lo considerado para la existencia y aplicación de un manual en el proceso que se lleva a cabo en cada una de las funciones en el proceso.

<b>Criterios</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>El Manual se utiliza para:</b>		
13. Cumplir con los objetivos o metas de la organización.		
14. Cada departamento tiene uno.		
15. Optimizar procesos.		
16. Coordinar la eficiencia.		
17. Regular las tareas de un departamento específico.		
18. Señalar los lineamientos generales		
19. Detallar la historia e información de la empresa.		
20. Seguir procedimientos, paso a paso.		
21. Diferenciar el de procedimientos del técnico.		
22. Tener un manual de procedimientos.		
23. Tener un manual técnico.		
24. Tener un manual de puestos.		
25. Tener un manual de calidad.		

26. Otros: \_\_\_\_\_

**TERCERA PARTE: CUMPLIMIENTO**

A continuación, se hace mención de los aspectos de cumplimiento de las operaciones. Marque con una equis (X) los aspectos que considere que se adaptan al proceso que se lleva a cabo en la valuación de daños sufridos en vehículos siniestrados

<b>Criterios</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>El cumplimiento se presenta si:</b>		
27. Hay proceso de análisis sistémico y periódico.		
28. Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia.		
29. Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia del colaborador.		
30. Se aplican medidas objetivas para determinar la eficiencia de la empresa.		

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águeda, E, García, J, Gómez, T. (2016) Estructuras del Vehículo. [Versión PDF] Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=hTmRAwAAQBAJ&pg=PA116&dq=inspeccion+de+da%C3%B1os+para+vehiculos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjdkpZI-brdAhWRuVkkHZTtB5MQ6AEIJAA#v=onepage&q=inspeccion%20de%20da%C3%B1os%20para%20vehiculos&f=false>
- Álvarez, C. (2006) Manual de procedimientos en gestión de crisis [Versión PDF] Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=aouK8EF2VBQC&pg=PA195&dq=manual+de+procedimientos+2006&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQ1qOsu\\_bgAhUEm1kKHdtANQQ6AEILDAB#v=onepage&q=manual%20de%20procedimientos%202006&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=aouK8EF2VBQC&pg=PA195&dq=manual+de+procedimientos+2006&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQ1qOsu_bgAhUEm1kKHdtANQQ6AEILDAB#v=onepage&q=manual%20de%20procedimientos%202006&f=false)
- Álvarez, M. (2006) Manual de planeación estratégica [Versión PDF] Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=NKbFooXrnyQC&printsec=frontcover&dq=alvarez+2006&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiy9LbIufbgAhXRrFkKHfIPCVAQ6AEILTAB#v=onepage&q=alvarez%202006&f=false>
- Arauz, W, Urbina, J. (2015) Propuesta de un manual de procedimientos de la empresa Cubas Eléctricas S.A en el área de ventas, en el periodo comprendido de setiembre a noviembre del 2015 [Versión PDF] Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/3248/1/1889.pdf>
- Araya, J. (2008) Técnicas de organización y métodos [Versión PDF] Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=PzC2el\\_2v3AC&pg=PA129&dq=manuales+administrativos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-s-n2\\_4vgAhXCnuAKHZhEBfMQ6AEIMjAD#v=onepage&q=manuales%20administrativos&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=PzC2el_2v3AC&pg=PA129&dq=manuales+administrativos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-s-n2_4vgAhXCnuAKHZhEBfMQ6AEIMjAD#v=onepage&q=manuales%20administrativos&f=false)
- Arias, J. (23 de Enero de 2018). 4 tipos de seguros son los que dinamizan el mercado de pólizas. CRhoy. Recuperado de: <https://www.crhoy.com/economia/4-tipos-de-seguros-son-los-que-dinamizan-el-mercado-de-polizas/>

- Barrantes, E. (2012) Investigación un camino al conocimiento: Un enfoque cuantitativo y cualitativo, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bodie, Z, Merton, R. (2003) Finanzas [Versión PDF] Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=jPTppKDvIv8C&printsec=frontcover&dq=bodie+y+merton+2003&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjkwW-uPbgAhUhpFkKHbwSB0EQ6wEIKzAA#v=onepage&q=bodie%20y%20merton%202003&f=false>
- Bolaños, J, González, P, Villalobos, E. (2014) Propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A [Versión PDF] Recuperado de: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2208/1/36559.pdf>
- Consejo de seguridad Vial. (s.f) Cantidad de accidentes de tránsito según categoría. Recuperado de: <http://datosabiertos.csv.go.cr/dataviews/234875/ACCID-DEL-ANO-2015/>
- Corcoles, A. (2007) El manual de acogida en la empresa [Versión PDF] Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=YD9RAbvqGLcC&pg=PA30&dq=manual+departamental&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi635K1loLgAhUrwVkkHWtfDyEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=manual%20departamental&f=false>
- Dolly, B. (2007) Administración de servicios de alimentación [Versión PDF] Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=GxTF74WTNAYC&pg=PA463&dq=tipos+de+manual+y+su+elaboraci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi75Y3B7IvgAhUIGt8KHWoDC\\_w4ChDoAQg1MAM#v=onepage&q=tipos%20de%20manual%20y%20su%20elaboraci%C3%B3n&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=GxTF74WTNAYC&pg=PA463&dq=tipos+de+manual+y+su+elaboraci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi75Y3B7IvgAhUIGt8KHWoDC_w4ChDoAQg1MAM#v=onepage&q=tipos%20de%20manual%20y%20su%20elaboraci%C3%B3n&f=false)
- Flores, P. (2011) Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: En una mediana empresa Mexicana [Versión PDF] Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/2403/1/1080089674.pdf>
- Gallud, J, (2015). Manual Práctico para escribir una Tesis

- GEO. (s.f) Rodríguez, N y Corbetta, C, (2007). Riesgo operacional. Recuperado de:  
[http://www.riesgooperacional.com/docs/14%20%20CEO\\_RiesgoOperacional02.pdf](http://www.riesgooperacional.com/docs/14%20%20CEO_RiesgoOperacional02.pdf)
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. [Versión PDF] Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R, Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación. México: Mac Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f) Costa Rica: Vehículo Automotores en Circulación, según estilo 2012 - 2015 Recuperado de:  
<http://www.inec.go.cr/documento/cuadro-951-costa-rica-vehiculos-automotores-en-circulacion-segun-estilo-2012-2015>
- Jiménez, D (2016) Manual de recursos humanos [Versión PDF] Recuperado de:  
[https://books.google.co.cr/books?id=XRfaaDPHE3IC&pg=PA50&dq=manual+de+puestos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiFq5PtU\\_bgAhUOy1kKHUemAN8Q6AEIKzAB#v=onepage&q=manual%20de%20puestos&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=XRfaaDPHE3IC&pg=PA50&dq=manual+de+puestos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiFq5PtU_bgAhUOy1kKHUemAN8Q6AEIKzAB#v=onepage&q=manual%20de%20puestos&f=false)
- Jiménez, M. (2016) Manual de políticas y procedimientos [Versión PDF] Recuperado de:  
<https://books.google.co.cr/books?id=YnhdFdUDnVIC&pg=PA23&dq=manuales+de+políticas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwil2YbquvbgAhWhslkKHbsnChUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=manuales%20de%20políticas&f=false>
- Julen, C. (2006) Informe de investigación Cijul [Versión PDF] Recuperado de:  
[file:///C:/Users/jorge/Downloads/cumplimiento\\_contractual\\_defectuoso.pdf](file:///C:/Users/jorge/Downloads/cumplimiento_contractual_defectuoso.pdf)
- Morales, J, Martínez, J. (2006) Análisis y valoración sectorial [Versión PDF] Recuperado de:  
<https://books.google.co.cr/books?id=ZPqwCrd3KHYC&pg=PA9&dq=valoraci%C3%B3n+a+detalle&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjs7W334vgAhXwUN8KHT2LBKcQ6AEIOjAE#v=onepage&q=valoraci%C3%B3n%20a%20detalle&f=false>

- Ortez, E. (2017) Propuesta de manual de organización empresarial para la empresa Soluciones Electrónicas, periodo 2017 [Versión PDF] Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/9360/1/18949.pdf>
- Pizarro, C, Vidal, A. (2010) Incumplimiento contractual, resolución e indemnización de daños [Versión PDF] Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=J5UpPL2e0e0C&printsec=frontcover&dq=efectos+del+incumplimiento&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0iL6i5I7hAhUp11kKHR\\_GBt0Q6AEIJjAA#v=onepage&q=efectos%20del%20incumplimiento&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=J5UpPL2e0e0C&printsec=frontcover&dq=efectos+del+incumplimiento&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0iL6i5I7hAhUp11kKHR_GBt0Q6AEIJjAA#v=onepage&q=efectos%20del%20incumplimiento&f=false)
- Porret, M. (2014) Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones [Versión PDF] Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=3ORxBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=porret+2014&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi0-5bnufbgAhXCmVkkHckXA2AQ6AEIODAD#v=onepage&q=porret%202014&f=false>
- REVISTA CESVIMAP. (s.f) AUDATEX lanza una app para la valoración de siniestros de auto desde dispositivos tablet Recuperado de: <http://www.revistacesvimap.com/audatex-lanza-una-app-para-la-valoracion-de-siniestros-de-auto-desde-dispositivos-tablet/>
- REVISTA CESVIMAP. (s.f) Díaz, A (2005) Valorar los daños en el taller: Todo ventajas. Recuperado de: <http://www.revistacesvimap.com/valorar-los-danos-en-el-taller-todo-ventajas/>
- Revista Turbo. (s.f) Así fue el primer accidente automovilístico de la historia. Recuperado de: <http://www.revistaturbo.com/noticias/asi-fue-el-primer-accidente-automovilistico-de-la-historia-887>
- Sáez, S, Gómez, L. (2006) Sistema de mejora continua de la calidad en el laboratorio [Versión PDF] Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=oVnnyMjdQi8C&pg=PA30&dq=manual+de+calidad+saez+y+gomez&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiq8smlvPbgAhXGqFkKHUDBAh4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=manual%20de%20calidad%20saez%20y%20gomez&f=false>

- Sánchez, A. (2014) Actualización del manual de procedimientos de corporación internacional no reembolsable y elaboración del manual de procedimientos de corporación reembolsable, de la Dirección de corporación del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) [Versión PDF] Recuperado de: <file:///C:/Users/jorge/Downloads/30923.pdf>
- Solís, K. (2012) Manual de procedimientos para los departamentos de Control Interno y Asesoría Legal de la Municipalidad de San Carlos [Versión PDF] Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/4011/Manual%20de%20procedimientos%20para%20los%20departamentos%20de%20Control.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toro, F. (2016) Costos y presupuestos. Herramienta para la productividad. [Versión PDF] Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=5fa2DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+precio+costo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiH5NXO2ovgAhUOT98KHcTnD6kQ6AEIUzAJ#v=onepage&q=que%20es%20precio%20costo&f=false>
- Tres erres. (s.f) Historia, Quienes somos Recuperado de: <http://www.3r.cr/quienes-somos>
- Vizán. (2014) Estructuras del vehículo [Versión PDF] Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=hTmRAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=vizan+2014&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw-Pn3uPbgAhURvIkKHXqSBYYQ6wEISDAE#v=onepage&q=vizan%202014&f=false>
- Zelaya, J. (2006) Clasificación de puestos [Versión PDF] Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&pg=PT226&dq=manual+de+puestos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwilt\\_eW7ovgAhVSmuAKHV1ND5wQ6AEIJzAA#v=onepage&q=manual%20de%20puestos&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=b_v8dAxwRx8C&pg=PT226&dq=manual+de+puestos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwilt_eW7ovgAhVSmuAKHV1ND5wQ6AEIJzAA#v=onepage&q=manual%20de%20puestos&f=false)