

ULACIT

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración de Negocios

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**“Propuesta de un Manual de Inducción la Compañía
Toyota Rent a Car, Costa Rica”**

Sustentante: Sileny Bogantes González

**PROYECTO DE GRADUACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIADA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**San José - Costa Rica
AGOSTO 2005**

DECLARACION JURADA

Yo Sileny Bogantes González, alumna de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy la autora intelectual de la Tesis de Grado titulada: “Propuesta de un Manual de Inducción para el Personal de la Compañía Toyota Rent a Car, Costa Rica”, por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José – Costa Rica en el día 31 de Agosto del año dos mil cinco.

Sileny Bogantes González
Cédula 1-875-823
Sustentante

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

TRIBUNAL EXAMINADOR

**Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador
compuesto por:**

Mauricio Vega Diaz, M.Sc
Director del CIDE

Juan Ricardo Wong, M.Sc
Director de la Escuela de Administración de Negocios

Dr. Manuel Soto Guevara

Tutor

Tabla de contenidos

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.	<u>Introducción</u>	página 1
1.2.	<u>Justificación del Problema</u>	3
1.3.	<u>Planteamiento del Problema</u>	6
1.3.1.	Formulación del Problema	9
1.3.2.	Sistematización	9
1.3.3.	Objetivos	10
1.3.3.1.	Objetivo General de Diagnóstico	10
1.3.3.2.	Objetivo General de Propuesta.....	10
1.3.3.3.	Objetivos Específicos de Diagnóstico.....	10
1.3.3.4.	Objetivos específicos de la Propuesta.....	11
1.3.3.5.	Variables.....	11
1.3.3.5.1.	Identidad Corporativa	11
1.3.3.5.2.	Manual de Inducción.....	12

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1.	<u>Enfoque Situacional</u>	14
2.1.1.	<u>Sobre la Empresa</u>	14
2.1.1.1.	Reseña Histórica	14
2.1.1.2.	Filosofía Empresarial	15
2.1.1.2.1.	Visión Establecida por la Empresa	15
2.1.1.2.2.	Misión Establecida por la Empresa.....	15
2.1.1.2.3.	Valores	16
2.1.3.	Identidad Corporativa	16
2.1.3.1.	Identidad Sectorial e identidad mercadológica	16
2.1.4.	La Estrategia Empresarial	22
2.1.4.1.	Proyecto Empresarial	22
2.1.5.	Cultura Organizacional	25
2.2.	<u>Manuales en las Organizaciones</u>	27
2.2.1.	Tipos de Manuales	27

2.2.2.	Importancia de los Manuales en la Organización	28
2.2.3.	El Manual de Inducción	28
2.2.3.1.	Estructura del Manual de Inducción.....	29
2.2.3.2.	Importancia del Manual de Inducción en la Empresa	31
2.2.3.3.	Inducción y su Relación con la Identidad Corporativa	33

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.	<u>Tipo de estudio</u>	37
3.2.	<u>Sujetos y Fuentes de Investigación</u>	39
3.2.1.	Primarias.....	39
3.2.1.1.	Entrevistas	39
3.2.1.2.	Encuestas	41
3.2.2.	Secundarias	42
3.3.	<u>Instrumentos de Recolección de Datos</u>	42
3.4.	<u>Alcances y Limitaciones de la Investigación</u>	44
3.4.1.	Alcances de la Investigación.....	44
3.2.2.	Limitaciones de la Investigación.....	44

CAPITULO IV: ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

4.1.	<u>A Nivel Interno</u>	46
4.1.1.	Resultados de la Aplicación de Encuesta de Evaluación a Nivel Interno.....	46
4.1.2.	Resultados Generales de la Entrevista a Clientes Internos .	51
4.2.	<u>Análisis del Valor del Proceso de Inducción según Purdy Motors Co.</u>	53
4.3.	<u>A Nivel Externo</u>	56
4.3.1.	Resultados Encuesta a Clientes Externos	56

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	<u>Conclusiones</u>	66
5.2.	<u>Recomendaciones</u>	69

CAPITULO VI: PROPUESTA

6.1.	<u>Descripción de la Propuesta</u>	72
------	---	----

6.2.	<u>Objetivo de la Propuesta</u>	72
6.3.	<u>Características Generales</u>	72
6.3.1.	Periodicidad	72
6.3.2.	Formato.....	73
6.3.3.	Contenido.....	73
6.3.4.	Presupuesto	73

CAPITULO VII: BIBLIOGRAFIA

7.1.	<u>Libros</u>	75
7.2.	<u>Internet</u>	76
7.3.	<u>Inéditos</u>	77
7.4.	<u>Entrevistas</u>	77

CAPITULO VIII: ANEXOS

8.1.	<u>Encuesta de Evaluación a Clientes Internos</u>	78
8.2.	<u>Encuesta de Evaluación a la Calidad del Servicio Clientes Externos de Toyota Rent a Car</u>	81
8.3.	<u>Cotizaciones para la Graficación e Impresión del Manual de Inducción</u>	83
8.4.	<u>Logos Autorizados para Utilizar en el Manual de Inducción</u>	86
8.5.	<u>Propuesta al Manual de Inducción</u>	88

LISTA DE CUADROS

Cuadro No. 1	¿Cómo considera nuestro servicio?	página 55
Cuadro No. 2	Tiempo de Espera	57
Cuadro No. 3	Proceso de Apertura	59
Cuadro No. 4	Servicio de Apertura de Contrato.....	60
Cuadro No. 5	Desperfectos o Fallas Mecánicas....	61
Cuadro No. 6	Servicio Recibido al Momento de la Devolución	62
Cuadro No. 7	¿Cómo se enteró de Toyota Rent a Car?.....	63
Cuadro No. 8	¿Utilizaría Nuevamente Toyota Rent a Car?.....	64

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Distribución Segmentaría de Mercadopágina 19

CAPITULO I

1.1 Introducción

La actividad turística se ha convertido durante las dos últimas décadas en una de las fuentes de divisas más importantes del país, según ha sido expresado en los resultados de los índices económicos correspondientes a este periodo. Esta tarea no ha sido nada fácil, ya que trabaja con un mercado compuesto por un factor difícil de comprender para llegar a satisfacer sus necesidades de los clientes y del mercado en general; el humano.

El turismo es un sector que se organiza al rededor de un propósito principal: brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de sus clientes. Por eso las organizaciones deben poner gran atención y cuidado al buscar e incorporar personal calificado a sus organizaciones si se desea brindar excelencia en la calidad del servicio.

Toyota Rent a Car forma parte de este conjunto de compañías orientadas a satisfacer de manera exitosa algunas de las necesidades que turistas, tanto extranjeros como nacionales presentan. Esta exigencia de calidad en el servicio que exigen en la actualidad los clientes en el mercado y hace la diferencia actualmente entre una empresa y otra que brindan servicios similares, es por la que Toyota Rent a Car; percibe su triunfo o fracaso. Muy unido a la calidad del

servicio que los colaboradores brinden a sus clientes, es la motivación e identidad que se logre establecer entre el personal desde el inicio de su ingreso a la empresa y todo lo que la compañía desea ser y proyectar hacia sus clientes externos e internos. La motivación que se pueda brindar al nuevo colaborador desde el momento que es incorporado a la empresa, puede influir en la forma en cada una de estas enfoque la calidad de la atención que brinda al cliente, tanto externo como interno; contribuyendo esto también a crear una imagen que, así como puede llegar a ser beneficiosa, puede llegar a ser perjudicial para la empresa en general. La calidad de la información proyectada por parte de cada colaborador hacia los clientes inicia desde el momento en que es contratado, el proceso de adquisición de conocimientos sobre la filosofía empresarial y el perfil del servicio que la persona debe de brindar, se debe de comenzar a establecer desde antes que inicie a desarrollar sus labores. Toda esta difusión de información tiene su inicio en el momento en que se le da a conocer las características de la empresa y su nuevo lugar de trabajo, lugar en el que se desarrollará como profesional y como persona gran parte de su diario vivir; esto se desarrolla en el proceso de inducción que se brinda al nuevo colaborador por parte de la empresa y depende en gran medida de ésta misma, el hacer presencia y mantenerla en estas personas que son un gran canal de información hacia los clientes.

1.2 Justificación del Problema

La propuesta actual busca, que mediante la guía de material teórico existente, la aplicación de la misma, y de varias herramientas como entrevistas y encuestas que puedan arrojar importantes datos; permita la elaboración de material que logre apoyar el aumento de la identidad corporativa de los colaboradores hacia Toyota Renta Car, iniciando desde el momento de su contratación, incluso, antes de que la persona inicie el desarrollo de sus labores.

Para la elaboración de un material realmente útil para el empleado que logre evacuar las necesidades que pueda experimentar dentro de la empresa y logre ubicarlo en su nuevo campo de trabajo, lo primero sería evaluar la situación que viven los colaboradores con respecto al grado de identificación que tienen con la misión, visión y valores de la empresa, la forma en la cual les fue transmitido, y sobre el proceso de seguimiento que se les ha brindado. Así mismo, se cuestiona la forma mediante la cual se desarrolló su proceso de inducción a la compañía en su momento. Para esto se aplicara un cuestionario que contendrá preguntas orientadas a satisfacer estas interrogantes y pueda dar una visión desde la perspectiva misma de las personas que viven e interactúan con el ser de la compañía de lo que las nuevas personas necesitarán para guiar su “camino” y facilitar su incorporación.

El material existente utilizado en el proceso de inducción, su mecanismo de difusión, así como el personal a cargo del mismo, será evaluado comparándolo y

analizando, con lo que según los estudios y la teoría, sería lo mejor para ellos como empresa, de acuerdo al objetivo propuesto.

Se pretende que este material sirva como base de ubicación y motivación del nuevo personal dentro de la nueva empresa, en la cual se inicia. Se procura ir creando una estrecha relación entre la persona como tal y su identificación con lo que persigue la compañía; se trata de ir involucrando al empleado con un sentimiento de fidelidad hacia el ser de empresa, hacia los valores que identifican a la organización y hacia lo que es y lo que desea llegar a ser como institución.

Se pretende que esta inducción, al momento de ir orientando al colaborador con la filosofía empresarial, vaya paralelamente ayudando a la compañía, a través de la divulgación de esta filosofía, a ir estableciéndose en la mente del público con el que tengan contacto, e ir estableciendo en los clientes y el público en general, una imagen corporativa acorde con lo que la empresa realmente desea.

El objetivo al elaborar un Manual de Inducción para Toyota Rent a Car, es de crear una guía que ayude a integrar u orientar a los nuevos miembros de la organización en las diferentes estaciones que posee en Costa Rica, de una manera estándar y con un proceso adecuado establecido con anterioridad. El Manual de Inducción es la guía escrita que se utilizará eventualmente para llevar a cabo dicho proceso en esta compañía.

El poseer un documento serio y formal elaborado para la compañía, ayuda en gran medida a motivar y a ubicar en el sistema de la compañía a cada persona cuando se ingresa por primera vez y se inicia la identificación de los colaboradores con la

empresa. Este proceso de interacción también sirve para difundir el mensaje de la empresa a un público externo, que ayuda a establecer una imagen corporativa acorde con lo que la compañía desea crear en la mente de sus clientes, y además se puede lograr también un cambio en la “sombra” de la imagen corporativa que pudiese haber sido establecida hasta hace pocos años y que no se habría podido cambiar en su totalidad y dar un vuelco total a la cara que se desea dar a conocer. Desde hace aproximadamente cinco años, Toyota Rent a Car ha venido realizando una serie de modificaciones significativas en su forma de administrar, tratando de adaptarse a los cambios que exige la globalización. Como parte de estos ajustes, Toyota Rent a Car ha tenido que dedicar grandes cantidades de recursos económicos, humanos y temporales para modificar la imagen con la que se encontraba posicionada en la mente de los clientes externos (imagen de precios altos, mal servicio, malas comisiones para las agencias de viajes, entre otras ideas negativas asociadas a la empresa). Así, gracias al esfuerzo de sus colaboradores y al apoyo de los directivos de la compañía, se ha podido trabajar en la creación y desarrollo de grandes proyectos, como es el caso del cambio de política de trabajo con las agencias de viajes, la creación de un departamento de Servicio al Cliente, el desarrollo de una filosofía empresarial, y la construcción de una nueva oficina (Liberia) con base en los acuerdos de la nueva imagen que se desea difundir.

El poder realizar una evaluación y un análisis de la imagen corporativa que los clientes de Toyota Rent a Car perciben de ella con relación a la identidad de la

compañía, y más allá de esto, el poder evaluar las características presentes en los clientes internos en cuanto a su identificación con la razón de ser de la organización y lo que quiere llegar a ser, ayuda a presentar este manual de inducción como una herramienta de comunicación conteniendo información que pueda ayudar a organización a difundir sus valores y su razón de ser .

1.3 Planteamiento del Problema:

Toyota Rent a Car es una compañía que se dedica exclusivamente al sector de servicios, poniendo a disposición de sus clientes vehículos último modelo de las marcas Toyota, Daihatsu y Lexus, así como una serie de servicios complementarios que facilitan al usuario sus planes de viaje, le ahorran tiempo y dinero mientras le brindan confort y seguridad en el uso de sus vehículos.

Toyota Renta Car, desde sus inicios de labores en el año de 1968 y hasta el año de 1999, se caracterizó por seguir una línea de mando con un mismo Gerente General durante toda esta temporada. El lineamiento de los “procesos de contratación” durante este tiempo fueron prácticos y sencillos..., el Gerente General era el que los realizaba tomando en cuenta únicamente el criterio que le mereciera la persona al momento de conocerla en una entrevista informal al que se debían presentar los aspirantes al puesto requerido.

El proceso de inducción, era prácticamente nulo, recaía sobre los hombros de los compañeros y la información de boca a boca que se le quisiera proporcionar, alguna de la cual llegaba en forma bastante tardía. En la actualidad, y con la llegada de un nuevo Gerente General desde el año 1999, las cosas han ido cambiando y evolucionando enormemente. Con la nueva filosofía del principal guía de la empresa, se ha contratado personal que ha generado grandes cambios y esto ha provocado un giro enorme en la estructura organizacional de la empresa, y con ello, se ha visto la necesidad de ir creando e implementando, documentos que ayuden a la guía, ubicación y desarrollo de cada colaborador dentro de la organización. Actualmente, no existe un departamento de recursos humanos que se encargue de este trabajo, de hecho, muy recientemente se incorporó a la estructura organizacional de la compañía el Departamento de Gestión de Calidad, al que le había asignado la elaboración de los documentos necesarios para establecer el proceso de inducción, sin embargo; se está enfocando inicialmente en elaborar manuales de puestos, es decir, ha dejado al descubierto todo lo que correspondería directamente a un Departamento de Recursos Humanos, quedando dentro de los puntos pendientes de trabajar, la elaboración del manual de inducción, que es la base del proceso de inducción para la ubicación inicial de los nuevos colaboradores contratados en Toyota Rent a Car.

Durante los últimos seis meses del año 2004, la planilla de Toyota Rent a Car aumento en siete personas con la creación de nuevos puestos (cantidad importante si tomamos en consideración la cantidad de personas que conforman

la totalidad de la planilla que es de cincuenta y una, incluidas estas nuevas plazas); y en general, entre rotación de personal, nuevos puestos y personal contratado para cubrir plazas por reestructuración de personal que se ha debido de hacer en toda la organización; han ingresado en su momento como personal nuevo a la compañía, veinti nueve personas; suma importante para una compañía que posee en su totalidad menos del doble de personas en planilla permanente; razón importante y de peso para tomar en consideración y en forma sumamente importante, la adquisición de un Manual de Inducción n a la misma. Por otra parte, el apoyo que sus colaboradores le pueden dar al establecimiento de la imagen que la compañía desea mantener en la memoria de los clientes, y cambiar la que durante muchos años existía como referencia para Toyota Rent a Car; es sumamente valioso para lograr los objetivos trazados por la empresa según la filosofía empresarial desarrollada.

De las compañías de renta de vehículos Toyota Rent a Car es una de las que cuenta con mayor trayectoria en el mercado costarricense, se ha convertido en una de las empresas más sólidas y experimentadas en el medio. Sin embargo Toyota Rent a Car no ha contado en el mercado con la imagen de servicio que la compañía ha deseado establecer siempre. Hasta hace dos años, su mercado la tenía establecida como una compañía con un servicio al cliente no muy bueno, tanto a sus clientes como a sus proveedores, y precios altos en la renta de vehículos.

Este aspecto, unido al hecho de que el mercado en el cual Toyota Rent a Car realiza su trabajo, es uno muy competido en el sentido de que la oferta ha crecido en grandes proporciones en relación con la demanda, y que las marcas y productos ofrecidos son similares en todas estas compañías; hace que la imagen de servicio y calidad que se logre proyectar afecte mucho sobre la decisión de consumo del público.

1.3.1 Formulación del Problema:

¿Cómo lograr una identidad corporativa en los colaboradores de Toyota Rent a Car desde el ingreso a la compañía utilizando como una de las herramientas, el manual de inducción?

1.3.2 Sistematización:

¿De qué manera favorece la creación de un Manual de Inducción, al proceso de incorporación de los colaboradores a la compañía?

¿Qué factores existen actualmente que ayudan al colaborador con la adquisición de la identidad corporativa y la filosofía empresarial?

¿Que beneficios tiene para Toyota Rent a Car, el establecer una fuerte identidad corporativa en su personal?

¿Como puede afectar la identidad corporativa del personal al cambio e implementación de la imagen corporativa real que desea transmitir la empresa a su publico externo?

1.3.3 Objetivos

1.3.3.1 Objetivo General de Diagnóstico:

Analizar la identidad corporativa existente en los colaboradores actuales de Toyota Renta Car y la influencia que esta representa en el establecimiento de la imagen corporativa.

1.3.3.2 Objetivo General de la Propuesta:

Elaborar una propuesta de un manual general de inducción con información que facilite la integración y adaptación de los nuevos colaboradores que ingresan a Toyota Renta Car, de manera tal que ayude a identificarse con su filosofía empresarial.

1.3.3.3 Objetivos específicos de diagnóstico:

- Estudiar la identidad corporativa de Toyota Rent a Car.
- Determinar las características necesarias que debe de conformar un manual de inducción que ayude a promover el fortalecimiento de la identidad corporativa.

- Analizar la imagen corporativa de Toyota Rent a Car con base en la percepción que sobre esta empresa tienen sus clientes internos así como sus clientes externos.

1.3.3.4 Objetivos específicos de la propuesta:

- Presentar al nuevo colaborador información general de la empresa a través de un manual de inducción que ayude a facilitar su proceso de identificación con la compañía.
- Suministrar información al trabajador que pueda ser utilizada como aspecto motivacional para el mismo.
- Definir un proceso para que el manual de inducción colabore con la identificación del colaborador hacia la filosofía corporativa.
- Presentar a la Gerencia General un presupuesto para la elaboración del Manual de Inducción para Toyota Renta Car, basándose en la propuesta final que se propone en este trabajo.

1.3.3.5 Variables

Identidad Corporativa

Conceptualización: se trata de identificar el conocimiento presente en los clientes internos con respecto a la filosofía empresarial y su afinidad con ella.

Operacionalización: para lograr la identificación de los conocimientos, se señalan los conocimientos adquiridos basándose en las experiencias de cada cliente interno en relación con la práctica y conocimiento de la filosofía empresarial.

Instrumentación: esta identificación se realiza por medio de la aplicación de una encuesta y una entrevista que incluyen cuestionamientos claves para la obtención de los datos necesarios que logran satisfacer la necesidad de la información requerida.

Manual de Inducción

Conceptualización: trata de integrar en un documento escrito, información necesaria que ayude facilitar la ubicación del personal de nuevo ingreso dentro de la organización.

Operacionalización: para lograr estructurar en forma adecuada la información necesaria de presentar en el documento, es necesario establecer el formato adecuado según lineamientos establecidos por diferentes autores y según los dictados por la casa matriz que la compañía debe de seguir como parte representativa de una marca.

Instrumentación: para establecer esta estructura se consultan diferentes autores especializados en el tema, y se toma como base el manual de inducción elaborado para la compañía Purdy Motors que cuenta con todos los requerimientos necesarios. A la vez, se establecen entrevistas con personal profesional conocedor del tema e involucrado con los lineamientos a seguir que ayudan a orientar el desarrollo del manual.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ENFOQUE SITUACIONAL

2.1.1 Sobre la Empresa

2.1.1.1 Reseña histórica

Toyota Rent a Car, nace bajo el nombre de Sociedad Rentacar Centroamericana S.A., es una franquicia de Toyota Motors (Japón) que fue adquirida en 1968 por el señor Xavier Quirós, quien cuenta con derechos exclusivos para Costa Rica.

La empresa, que desde entonces se dedica al servicio de alquiler de vehículos tanto para el sector turístico como para el corporativo, inició con una sola sucursal ubicada en Paseo Colón, San José, y posteriormente abrió tres oficinas de ventas en las instalaciones de los hoteles Radisson, Holliday Inn y Amón (las cuales en la actualidad no se encuentran activas), con un personal de seis empleados y una flota de solamente quince vehículos.

Desde su inauguración la empresa se encontró bajo la gerencia del señor Juan Siles Calderón, quien inauguró dos pequeñas sucursales, una en los alrededores del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y otra en el centro de Liberia, Guanacaste.

En septiembre de 1999 la empresa experimentó un cambio de administración al asumir su gerencia el señor Andrés Mangel Heredia, quien hasta la fecha se encuentra a cargo de la organización. Ya para ese entonces Toyota Rent a Car contaba con 44 empleados y una flota de 197 vehículos.

Durante los primeros meses de la nueva administración fueron cerradas las oficinas de ventas localizadas en los hoteles y se modernizaron las instalaciones de las sucursales de San José, Alajuela y Guanacaste. La empresa ha sufrido desde entonces un gran cambio dentro de su estructura organizacional, una inversión tecnológica y un giro en cuanto al enfoque de ventas.

En la actualidad Toyota Rent a Car está conformada por cinco departamentos (Ventas, Operaciones, Administrativo, Trámites y Gestión de Calidad) y cuenta con una flota de 246 vehículos y la apertura de dos nuevas sucursales.

2.1.1.2 Filosofía empresarial

2.1.1.2.1 Visión establecida por la empresa

Ser la empresa líder en soluciones de transporte enfocada en la excelencia del servicio y apegada a los más altos principios éticos y morales. Estar siempre a la vanguardia, innovando e incorporando nuevas tendencias y valor agregado al servicio.

2.1.1.2.2 Misión establecida por la empresa

Somos una empresa de servicio conformada por un equipo de trabajo capaz y comprometido en brindar soluciones de transporte.

Excedemos las expectativas de nuestros clientes en forma constante, dinámica y transparente, garantizando la excelencia y calidad. Velamos por los principios, valores e imagen de Costa Rica.

2.1.1.2.3 Valores

- Servicios de Calidad
- Trabajo en Equipo
- Integridad
- Respeto
- Excelencia
- Compromiso

2.1.3 Identidad corporativa

2.1.3.1 Identidad sectorial e identidad mercado lógica

De las compañías de renta de vehículos Toyota Rent a Car es una de las que cuenta con mayor trayectoria en el mercado costarricense, convirtiéndose en una de las empresas más sólidas y experimentadas en el medio. Sin embargo, Toyota Rent a Car no se encuentra sola en su área de servicio en el país; con el auge de

la industria turística en Costa Rica, se pueden contar aproximadamente treinta compañías de renta de vehículos. De ellas, quince controlan el mercado junto con Toyota, como es el caso de Thrifty Rent a Car, Alamo, National, Budget y Eurocar, por citar algunas. Por su parte, las quince restantes, son compañías pequeñas distribuidas a lo largo del país.

Esto hace que el mercado en el cual Toyota Rent a Car realiza su trabajo, sea uno muy competitivo en el sentido de que la oferta ha crecido en grandes proporciones en relación con la demanda.

Podría parecer que para un país donde anualmente ingresan cientos de miles de turistas, treinta compañías que se dedican a la renta de vehículos son muy pocas, especialmente cuando solo la mitad de estas son las que compiten al mismo nivel, en lo que se refiere a calidad, precio y cantidad de vehículos en la flota. Sin embargo, si se toma en consideración que algunas de estas agencias poseen hasta quince sucursales de servicio distribuidas en el país, cuentan con una flota de vehículos que en algunos casos duplica o triplica la de Toyota Rent a Car, algunas de estas compañías pertenecen a franquicias internacionales muy reconocidas o que ofrecen los mismos servicios o hasta vehículos de Toyota Rent a Car. De acuerdo a estas consideraciones el mercado se hace más difícil de trabajar y competir, la lucha por los clientes se vuelve más intensa con este panorama.

A lo anterior se le debe de sumar la competencia indirecta que enfrentan las compañías de renta de vehículos, compuesta mayoritariamente por agencias de viajes y empresas que brindan transporte a turistas, y líneas aéreas como Nature Air y Sansa que ofrecen vuelos internos en el país.

Con el fin de garantizarse una participación significativa en el mercado, Toyota Rent a Car concentra sus esfuerzos de trabajo hacia cinco segmentos:

- Agencias de Viajes (nacionales e internacionales)
- Internet
- "Walk-in"
- Corporativo (nacional e internacional)
- otros

Cada uno de ellos tiene una mayor o menor participación según sea la temporada. Para tales efectos, en Toyota Rent a Car, la temporada alta está fijada entre el 1 de diciembre y el 15 de abril, y la temporada baja del 16 de abril al 30 de noviembre de cada año.

A continuación, se presenta el porcentaje con relación al origen de cada cliente que según la distribución estratégica de mercado de Toyota Rent a Car, debe alcanzarse cada mes para cumplir con sus metas.

TABLA No.1**Distribución Segmentaria del Mercado de Toyota Rent a Car**

Segmento **porcentaje asignado por cumplir,
del total de ventas**

Agencias de viajes (nacional e internacional)	35%
Internet	25%
Corporativo (nacional e internacional)	20%
Walk in	10%
Otros	10%

Agencias de viajes nacionales e internacionales

Es el sector al cual Toyota Rent a Car apunta su mayor esfuerzo, ya que son quienes proporcionan un volumen considerable de clientes y que potencialmente son los que consumen la mayor cantidad de servicios y productos complementarios que brinda la compañía, los cuales generan una cantidad muy importante de ingresos. Además, las agencias de viajes generalmente alquilan vehículos 4x4, los cuales generan mayores ingresos, y el tiempo de alquiler suele ser largo, siendo en promedio de una semana.

Sin embargo, el sector de agencias de viajes es difícil de captar y conservar. El costo de mantenerse posicionado en la mente de estas compañías es alto debido

a inversión de recursos económicos y de tiempo. Especialmente por que las agencias de viajes trabajan mediante el pago de un porcentaje de comisión, el cual debe ser como mínimo un 25% de lo que se cobra al cliente por la renta de vehículo, pero también solicitan tarifas bajas y excelencia en el servicio.

Corporativo (nacional e internacional)

El segmento corporativo lo integran empresas reconocidas como Microsoft, Dole, Kraft y otras que cumplen con el estudio de crédito realizado por el Departamento de Contabilidad de Toyota Rent a Car, así como las Embajadas en Costa Rica. Estas instituciones exigen calidad en el servicio, precio competitivo en los vehículos, y sobretodo, disponibilidad de atención en el momento en que se solicita.

El volumen de renta de cada compañía no es muy alto, ni tampoco el tiempo por el cual se hace el alquiler, que en promedio es de 2 días. Además, el sector corporativo suele alquilar el vehículo de precio más cómodo, y recibe una tarifa preferencial (descuento de un 20% a un 25% sobre la tarifa normal), además de beneficios como entrega de carros en sus oficinas, chofer adicional sin costo, etc.

No obstante, por ser constante durante el año, este segmento es el que prácticamente mantiene los alquileres de Toyota Rent a Car durante los periodos de temporada baja.

Walk in

Es el cliente que visita por sí mismo a alguna de las oficinas, o el que llama para luego llegar en forma directa. En otras palabras, es el cliente que hace la gestión sin ningún intermediario.

Internet

Casi la tercera parte de los clientes de Toyota Rent a Car realizan sus reservaciones por medio de la página de internet (www.toyotarent.com) donde también pueden adquirir los otros servicios que ofrece esta empresa.

A diferencia de otros segmentos, los clientes que llegan a través de Internet no reciben más que un descuento mínimo, del 5%. Es por esto que constituyen un segmento muy interesante para Toyota Renta Car: representan un volumen importante y reportan mayores ingresos.

Otros

Se trata de clientes referidos por botones y recepcionistas de hoteles así como Purdy Motor (acuerdo entre empresas hermanas) y otros clientes generados por convenios estratégicos.

Para Toyota Rent a Car, todos estos segmentos son de suma importancia, pues son quienes conforman los sectores que proporcionan los elementos de ingreso económico con que mantiene la operación de la compañía. En todos estos tiene

gran importancia el servicio al cliente que se les proporcione a las agencias de viajes, como a los clientes que son referidos por ellas. Para lograr mantener al segmento de agencias de viajes trabajando con la compañía, el que los colaboradores de Toyota Rent a Car se encuentren muy bien identificados con la filosofía empresarial es de suma importancia, ya que en gran medida, el éxito o fracaso de la continuidad de estos negocios y la anuencia del cliente a regresar a utilizar los servicios de la compañía, recae en la calidad del servicio que se brinde, en el conocimiento del producto que se brinda, y de las políticas que la misma sigue y divulga hacia sus clientes. Este es uno de los puntos mas importantes, la congruencia que debe de existir entre lo que “vende” Toyota Rent a Car a sus clientes (sin importar el segmento origen de ellos), a cada uno de estos se les debe de proporcionar todo aquello con lo cual se les ofreció el producto, y como lo promulgan dentro de su filosofía empresarial: “sobrepasan las expectativas del cliente”...

2.1.4 La estrategia empresarial

2.1.4.1 Proyecto empresarial

En cuanto al proyecto empresarial, es decir, las acciones que la empresa desarrolla para concretar la misión, Toyota Rent a Car hace lo siguiente:

En primer lugar, para “brindar soluciones de transporte”, la empresa cuenta con una flota de casi 250 vehículos modelo 2004 y 2005 de las marcas Toyota, Daihatsu y Lexus. La flota esta integrada por autos tipo sedan, 4x4 (todo terreno) y

de lujo, ya sea con transmisión manual ó con transmisión automática. Para darles soporte, Toyota Rent a Car cuenta con un taller propio con mecánicos especializados y repuestos originales para mantener los estándares de calidad.

Así mismo, la empresa cuenta con los siguientes servicios adicionales con los que trata de exceder “las expectativas de nuestros clientes”:

- Rentas con libre kilometraje y sin mínimo de días.
- Alquiler de racks, canastas de techo, sillas para bebé, hieleras, entre otros.
- Servicio de alquiler de teléfonos celulares con acceso internacional.
- Servicio de chofer bilingüe capacitado para resolver sus necesidades de transporte.
- Servicio de asistencia para emergencias las 24 horas del día en cualquier parte del país (grúa propia).
- Convenio firmado con Estaciones de Servicio Shell (treinta y cinco en el país) que funcionan como Puntos de Asistencia a la clientela.
- Entrega y devolución de automóviles sin cargos adicionales en cualquier parte del gran Área Metropolitana (puede entregar y devolver el vehículo en su propia oficina)
- Tres oficinas estratégicamente ubicadas para la mayor conveniencia del cliente: una en el corazón de San José, sobre el Paseo Colón, otra a sólo 3

minutos del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y la última a sólo un kilómetro del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber en Liberia.

- No se cobra el Airport Fee (impuesto del 12% que cobra Alterra, administrador del aeropuerto Juan Santamaría a las personas que alquilan los vehículos dentro del aeropuerto).
- Tarifas con descuentos especiales para períodos semanales o mensuales.
- No se cobra el primer chofer adicional.

Toyota Rent a Car realiza encuestas mensuales a todas las personas que alquilan sus vehículos, lo que les permite medir la satisfacción de estos en aspectos como limpieza del auto, calidad del servicio, tiempo de espera en el servicio, desperfectos y fallas mecánicas, entre otros. El objetivo de esta evaluación es mejorar el servicio para garantizar la excelencia. Además, es importante destacar que hay un departamento de Gestión de Calidad, que se encarga de estar monitoreando y evaluando todos los servicios que se brindan para poder lograr “en forma constante y dinámica” la excelencia y la calidad.

Finalmente para velar por “los principios, valores e imagen de Costa Rica”, Toyota Rent a Car pertenece a los siguientes programas de ayuda social:

- DARE (programa antidrogas para niños, conocido de esta forma por su nombre en inglés: Drug Abuse Resistance Education), la empresa aporta un dólar a este programa por cada renta de vehículo, lo que en un año se traduce en varios miles de dólares.

- ACERPA (Asociación del Centro de Rehabilitación para el Adicto): al cliente se le ofrece la posibilidad de donar un mínimo de un dólar, al momento de reservar o de alquilar.
- Código de Ética- Este es un programa que se instituyó en el 2004 en el sector turístico para apoyar la lucha contra la prostitución. Así, el personal de Toyota asistió a una capacitación sobre el tema, y contribuye a evitar este problema.

2.1.5 Cultura organizacional

Toyota Rent a Car cuenta con tres sucursales en tres puntos geográficos diferentes del país. Cada sucursal posee características propias, lo que resulta en una cultura empresarial distinta para cada una.

La oficina central se encuentra ubicada en el Paseo Colón y a 25 metros del lugar de atención a los clientes, se hallan las oficinas administrativas de la compañía en general, en un segundo piso. Esto ha provocado una gran división de las relaciones de trabajo y una marcada diferencia entre “los de arriba” y “los de abajo”, especialmente porque en este edificio donde se encuentran las oficinas administrativas es donde laboran los tres gerentes que existen en la organización, además de las tres únicas personas que no llevan uniforme, y en general, quienes poseen un salario mayor. Esto a diferencia, de la otra área, que es en donde se encuentra la mayor cantidad de personas del departamento operativo y de taller.

Esto ha provocado, una subcultura muy especial en la oficina central, donde la diferencia social se ve enmarcada por sus mismos colaboradores, aunque en la realidad esta no fue la intención. Es la única estación en la cual existe estas diferencias de escenario físico, de distribución de espacios, y en la cual la mayoría de equipos tecnológicos se encuentran ubicados en un área específica, la única en la cual se nota una diferencia enorme en aspectos como lo son la alimentación, costumbres de aseo, conductas, expresiones corporales, lenguaje y aspectos tan sencillos como el simple hecho de la música que se escucha en el área.

La estación de San José en su área de operaciones y taller es la que cuenta con el menor grado de “empowerment”, de eficiencia, de creatividad, de servicio interno y de compañerismo. Todo esto hace que el tipo de cultura de la oficina central sea del tipo “burocrático”. Sin embargo, vale destacar que su personal de atención al cliente, que cuenta con menos de 4 meses de laborar en ella, se encuentra muy identificado con los valores de la compañía y su visión, aunque de forma implícita ya que en realidad no ha existido un proceso de transmisión de los mismos.

En la estación de Alajuela existe un jefe de estación quien posee un cubículo propio, pero no una oficina en un área específica, y quien utiliza un uniforme con las mismas características de los colaboradores del área de servicio al cliente, aspectos que influyen en que no exista una diferencia marcada entre él y su equipo de trabajo. La mayoría del personal posee alrededor de seis años de trabajar en la empresa.

La estación de Liberia se encuentra ubicada en un área geográfica en el cual, según la Gerencia General de Toyota, un rasgo cultural que caracteriza a las personas es el alto grado de pasividad en el trabajo. Por esta razón las dos personas del área de servicio al cliente así como la jefe de estación fueron contratadas de regiones fuera de Guanacaste. Cabe recalcar que esta estación cuenta solo con cinco personas y que el grado de compañerismo es muy alto. Asimismo poseen características en su conducta de creencias y de idiosincrasia muy similares, aspecto que ayuda a que exista gran armonía entre ellos.

2.2 Manuales en las Organizaciones

2.2.1 Tipos de Manuales

A nivel general, en una organización podemos encontrar diferentes clases de manuales que logran ayudar a la organización en varios aspectos:

Manuales de inducción: ayudan al colaborador interno a comprometerse con la misión y visión de la organización.

-Manual de inducción a la compañía: que brinda información general de ubicación a la organización.

-Manual de inducción al puesto: brindan información que pretende ubicar al empleado en el puesto asignado para laborar dentro de la organización.

Manuales de organización: son aquellos que nos ayudan a disponer sobre diferente información en la compañía como lo pueden ser:

- Manuales sobre propósitos y directrices plantadas para guiar la compañía

- Manuales sobre la estructura funcional
- Propósitos y alcances de cada unidad de trabajo que compone la organización

Manuales de procedimientos: con los cuales se trata de guiar al personal para lograr generar los resultados que se desean en la compañía.

Manuales de capacitación: con los cuales se ayuda a conocer y aplicar las conductas laborales que se requieren para elaborar un desempeño mejorado en cada cargo.

2.2.2 Importancia de los Manuales en la Organización

Pero, ¿por qué es importante tener manuales en la organización?; una respuesta clara y concisa la encontramos en el artículo “Relevancia de los manuales dentro de una organización” publicado en internet (www.xoc.uam.mx/pdi03-07/pagina/administrativa.htm) que nos dice que su importancia recae en que desarrollan e implementan métodos y procedimientos necesarios que permiten construir sistemas administrativos confiables, coherentes y acordes con los propósitos que proponen las organizaciones modernas.

2.2.3 El Manual de Inducción

El manual de inducción es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma general pero detallada, todas las instrucciones que se deben de seguir para realizar una determinada actividad, para que sea fácil de entender y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor

a errores. Los manuales de inducción o de bienvenida, según lo menciona la Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo de España; es una herramienta útil para orientar a los nuevos empleados, y es así; una guía de referencia para empleados de mayor antigüedad. Es de gran valor pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre patrón y empleado.

2.2.3.1 Estructura del Manual de Inducción

Este manual por lo general debe poseer en su contenido los puntos siguientes, y es importante para una mayor motivación de la persona; el que el material se encuentre redactado con un lenguaje fácil de asimilar y que tenga como finalidad que el trabajador se sienta en confianza en todo momento:

- *Bienvenida*: trata de dar un cordial mensaje por parte de la Gerencia General a los colaboradores de la organización a su llegada, con la cual se sientan de son invitados a formar parte de su equipo de trabajo y motivados a luchar en grupo por el logro de las metas propuestas por la compañía.
- *Historia de la organización*: los miembros de la organización deben de estar enterados del origen de la empresa para la que laboran, y así puedan comunicarlo cuando les sea solicitado. Así podrán confiar también, en una empresa sólida, que ya tiene cierta trascendencia en el mercado:
- *Misión*: refleja el ser actual de la compañía, constituye lo que la compañía debe de estar proyectando hoy hacia sus clientes.

- Visión: proyecta aquella idea con la cual se realiza el “norte” de la compañía, es hacia donde se desea ir caminando para llegar a alcanzar sus objetivos y metas.
- Valores: son las guías en las cuales se basa la compañía para realizar sus actividades, las políticas que deben de regir los criterios de los colaboradores.
- Tamaño de la empresa: los miembros de la organización deben de estar enterados de la estructura organizacional que posee la compañía, acá se brinda el número de personas que colaboran para la organización y la estructura en la cual se encuentran organizados.
- Servicios que brinda: material muy importante para que puedan brindar información e imagen de la organización, es el estar enterados de los servicios que les puede brindar la compañía a cada uno de ellos al pasar a formar parte de la organización, como de los servicios que la empresa como tal puede brindar a sus clientes externos y ayudarles a entender la importancia que el aporte de cada uno de ellos puede brindar para lograr un éxito en cada uno de ellos.
- Beneficios sociales que reciben: sirven como motivación para cada colaborador, entre mayor beneficios brinde la compañía a cada uno de sus colaboradores, mayormente se sentirá motivado y retribuido por parte de la organización.

- Aspectos concretos sobre horarios, remuneración, obligaciones: cada colaborador debe de tener en forma clara y concisa las obligaciones que debe de cumplir como “reglas del juego” al que inicia a participar.

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas a fin de identificar al nuevo empleado con la misma, su cultura, sus principios, su historia, filosofía, etc. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costes que se pierden tratando de establecer si propia iniciativa, en que empresa ha entrado a trabajar, que objetivos tiene, quien es a quien recurrir para solucionar un problema, valores que priman en la organización, actitudes, etc. La inducción del personal de nuevo ingreso inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y que ha estado aprendiendo (El Rincón del Vago S.L., 2003).

2.2.3.2 Importancia de un Manual de Inducción

Indudablemente, en el trabajador descansa gran parte del éxito en los retos que se ha planteado y que se planteará la empresa a corto y largo plazo; para ello se hace necesario, que el mismo sea desarrollado al máximo de su potencial y que a su vez este potencial sea aprovechado al máximo. Tomando en consideración todo lo anterior y en la búsqueda de los mecanismos que

coadyuven al desarrollo y aprovechamiento del potencial del trabajador, se diseña el Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos trabajadores sobre la actividad a la que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grado de trabajo y con el trabajo en sí; para de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseadas (CP SHIPS Venezuela C.A., 2004).

Uno de los aspectos mas delicados en el proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inicia actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por tanto, las actividades que se den, deben de iniciarse con una actitud cordial, motivándolo a identificarse con la razón de ser de la compañía (El Rincón del Vago S.L., 2003).

El proceso de inducción tiene propósitos bien definidos importantes tanto para el colaborador, como para la organización debido a los beneficios que esto puede general por el comportamiento e identidad de este con la organización; Werther, Jr Y Davis, Keith (2000), menciona los siguientes, como los beneficios del proceso de inducción :

- ***Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización:*** la inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización hace que el

empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa la organización. De forma informal: el empleado es recibido de una manera amistosa por sus compañeros y es introducido al grupo.

- ***Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño:*** los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a que se deben satisfacer para poder aspirar a los reconocimientos. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento al que han sido asignados.
- ***Reforzar una impresión favorable:*** el proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener a cerca de si habrá tomado una buena decisión. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada, hará que este se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar (p.186).

2.2.3.3 Inducción y su relación con la identidad e imagen corporativa.

Como se puede contemplar teóricamente, el manual de inducción tiene gran importancia en la compañía para que los colaboradores, tanto nuevos como los que ya poseen antigüedad laboral; logren una identificación con la organización que ayuden a identificarse con la filosofía empresarial que mantiene la compañía.

El valor agregado que este manual puede brindar a la compañía para orientar al empleado a lograr los objetivos propuestos conforme a lo que se desea en su

filosofía empresarial, es de gran importancia para la organización. Todos los colaboradores proporcionan una parte del éxito o fracaso que tenga la empresa en realizar en forma interna sus valores, su misión y su visión, y son un canal que posee gran valor hacia los clientes externos con lo que proyectan de la compañía; el grado de identidad corporativa, que no es mas que la forma de pensar, la personalidad de la compañía; será de mucho beneficio o perjuicio para la organización, ya que esto es lo que proyectaran hacia afuera, es lo que se proyecta y es lo que ayudara a formar parte de la imagen corporativa que se fijara en la mente de sus clientes.

Joan Costa, define la imagen corporativa como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”; es aquella idea que se forma el público acerca de una empresa, marca o producto.

Componentes de la imagen:

- Componente cognitivo: es como se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella.
- Componente emocional: son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida, que pueden ser de rechazo, simpatía, entre otros.
- Componente conductual: es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización.

Características de la imagen:

- Tiene una dirección: las personas, pueden tener una imagen favorable o desfavorable de la empresa, esto, según lo interpreten las personas, derivado de los aspectos que ha expuesto la compañía como tal y sus colaboradores.
- Tiene una intensidad: la imagen corporativa puede ser mas, o menos positiva o, mas, o menos negativa, dependiendo de la mayor percepción en las personas.
- Tiene una motivación: que se encuentra constituida por los intereses fundamentales que llevan a que los sujetos tengan una dirección y que la intensidad determinada de la imagen de la organización.

Con respecto al proceso de formación de la imagen-actitud, Enrico Cheli expone que este se formaría en dos niveles:

- Nivel subjetivo: establecido por todas las experiencias más o menos directas que el sujeto ha tenido con la entidad.
- Nivel social: constituido por toda la información indirecta de la entidad que circula a nivel interpersonal o de los medios de comunicación.

Se puede expresar la importancia de que la expansión de la información se realice a través de un medio formal dentro de la organización, y donde pueda tener mas control de todo aquello que llega a sus manos y les pueda servir como orientación

a la razón a comprender la ser de la organización y pueda influir en la proyección que brinden a sus clientes para tener participación en la conformación de la imagen de la compañía en sus clientes.

Para Enrico Cheli, hay una interacción entre cinco factores que dan lugar a la imagen:

- La historia de la empresa.
- Lo que la organización a comunicado intencionalmente.
- Lo que la organización ha comunicado sin intención.
- Lo que las otras empresas han dicho o escrito sobre la empresa.
- Lo que dicen de la empresa otras personas.

A su vez, existirían tres fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de imagen:

a- La organización misma.

b- Los medios de comunicación.

c- Los sujetos externos (publico externo que de forma directa o indirecta, pueden influir en la organización).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio responde al nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, y el cual puede ser la observación, la descripción o la explicación (Méndez, 1997, pp. 123-127). Distintos autores proponen diversas clasificaciones, pero las más clásicas dividen los estudios en históricos, descriptivos y experimentales, o bien en exploratorios, descriptivos y explicativos.

Siguiendo la primera, se puede establecer que la investigación “histórica describe lo que era, descriptiva interpreta lo que es, y experimental describe lo que será” (Tamayo, 1994, p. 52). De acuerdo con la segunda, el estudio exploratorio o formulativo tiene como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación mas precisa o el desarrollo de una hipótesis”, el descriptivo se ocupa de la “delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”, y el explicativo coincide con el experimental al orientarse a la “comprobación de hipótesis causales” (Méndez, 1997, pp. 123-126).

El presente proyecto de investigación no es histórico, ya que no se centra en acontecimientos pasados. Tampoco es exploratorio o experimental, porque su

objetivo no es en ningún momento manipular variables para indagar como o por que se produce una situación. Muy por el contrario, describe la realidad actual de la población que se estudia y de la organización en si, con el objetivo de interpretar correctamente sus necesidades informativas y de conceptuar un medio de comunicación que las satisfaga. Consecuentemente se clasifica dentro del tipo de estudio descriptivo.

Sobre este ultimo, Méndez (1997, p. 126) afirma que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Por su parte, Tamayo (1994, p.54) asegura que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”. Además, el autor aclara que un estudio de este tipo “trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (Tamayo, 1994, p. 54).

Coinciden con el concepto anterior Hernández, Fernández y Batista (2002, p. 117), quienes señalan que los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. Igualmente, hacen una diferenciación entre ellos al apuntar que “la descripción puede ser mas o menos profunda, aunque en

cualquier caso se basa en la medición de uno o mas atributos del fenómeno descrito (si es cuantitativa), o en la recolección de datos sobre este y su contexto “(si es cualitativa), o en ambos aspectos (si es mixta o multimodal)” (Hernández, Fernández y Batista, 2002, p. 120).

3.2 Sujetos y Fuentes de Información

Se presentan dos tipos de fuentes aplicadas durante el desarrollo de esta investigación:

3.2.1 Primarias:

- *3.2.1.1 Se recurrió a las siguientes entrevistas:*

- Sr. Andrés Mangel Heredia, Gerente General de Toyota Rent a Car:

- A fin de determinar la anuencia por su parte a la contratación de una persona realmente capacitada en forma profesional para que sea la encargada del Departamento de Recursos Humanos.

- Suministrar información referente a los beneficios que brinda a los clientes internos la organización, así como las obligaciones que en forma general, cada uno de estos tiene hacia la compañía.

- Determinar la opinión que a este ofrece el que su personal sea capacitado por medio de un proceso de inducción con la ayuda de la elaboración de material escrito presente en el desarrollo de un manual, inclusive con el costo económico que esto significa.

- Obtener la historia de la organización para ser comunicada a sus colaboradores.

- Sr. Carlos Mora, Gerente de Ventas de Toyota Rent a Car:

Se recurre a la ayuda de este departamento con el fin de determinar los servicios reales que la empresa ofrece a los clientes externos y poder informarlos al personal correctamente. Este departamento es uno de los más importantes en el engranaje de servicio de la compañía, y los aportes que pueda brindar, tanto de servicios brindados por la empresa en si, como la calidad de la atención del servicio que se pueda brindar al cliente, es de suma importancia en la elaboración de la identidad corporativa interna y la imagen que pueda proyectar hacia el cliente externo a la compañía.

- Srta. Guiselle Villafuerte, Asistente de Gerencia General:

Esta persona tiene asignada dentro de sus funciones, aspectos relacionados con la introducción de los nuevos colaboradores a la compañía, y ayuda a realizar en ocasiones, el proceso de elección y reclutamiento en Toyota Rent a Car. Conocer y analizar los conocimientos que sobre el tema tiene esta persona, brindan información sobre la clase de aspectos que transmite a los nuevos colaboradores. La formación profesional de esta persona es un aspecto importante a identificar a razón de tener conocimiento de la capacitación con la que cuenta para realizar esta transmisión de información.

- Sr. José Pablo Salazar, Departamento de Desarrollo Organizacional de Purdy Motors:

Toyota Rent a Car, como empresa “hermana” de Purdy Motors, utiliza como guía, la orientación que de este departamento pueda recibir. Esto se

fundamente en el hecho de que este departamento brinda sus conocimientos a través de un grupo de trabajo experimentado y profesional en el tema y siguiendo los lineamientos dictados por la casa matriz en Japón, con los cuales, Toyota Rent a Car, debe de mantener compatibilidad al promulgar su nombre y ser una empresa que brinda los estándares de calidad que predica la filosofía empresarial de Toyota Motors Japón. Esta relación que existe entre una compañía y otra, hace que la información que se obtiene de ellos, sea de gran valor para elaborar correctamente el manual y evaluar su importancia como parte integral de un proceso de inducción.

- Srta. Martha Castro, colaboradora de la Asociación de Empleados de Purdy Motors:

Se necesita tomar de ellos la información necesaria para comunicarles a los colaboradores, en forma detallada y verídica, los beneficios que pueden recibir por medio de su incorporación al ingresar a Toyota Renta Car.

- Colaboradores de Toyota Rent a Car:

No existe una muestra en la población a evaluar, se realiza la aplicación de instrumentos requerida a la población total a evaluar, conformada por los 41 miembros del equipo de trabajo del renta car. A todos ellos se les realiza entrevistas para conocer un poco más sobre la cultura de servicio que poseen, y la identidad que mantienen con la empresa.

- *3.2.1.2 Encuestas:* se realizaron encuestas al total de la población, que significan cuarenta y un colaboradores de Toyota Rent a Car.

3.2.2 Secundarias:

- En lo que ha fuentes secundarias se refiere, se utilizaron encuestas realizadas a los clientes externos de Toyota Rent a Car por parte del Departamento de Gestión de Calidad.
- Se recurrió a estudios, libros e información en internet para obtener información sobre la utilización, estructuración e importancia de los manuales en las organizaciones.
- El manual de inducción con el que cuenta Purdy Motors, es el manual base de trabajo para la elaboración de la actual propuesta del presente trabajo de investigación. Este se encuentra en uso desde hace ya varios años y es parte fundamental en el desarrollo del proceso de inducción que presenta esta organización, es la guía base de todo el proceso de incorporación de los nuevos colaboradores a la compañía, y se desea el mismo objetivo para los nuevos colaboradores de Toyota Rent a Car.

3.3 Instrumentos de Recolección de Datos:

Sobre los instrumentos de recolección de datos, Méndez delimita dichas herramientas características de la investigación descriptiva, a las “técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios” (Méndez, 1997, p.126).

La actual propuesta expuesta en esta investigación, recurre a la aplicación de teoría y conceptos básicos aplicados en el campo de los Recursos Humanos,

el Comportamiento Organizacional y su desarrollo, a fin de que ayuden a establecer una guía adecuada que satisfagan las necesidades que se plantean para la compañía en este trabajo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acude a la aplicación de varias técnicas de investigación que brindaron una luz orientadora para dar respuesta a los cuestionamientos planteados en ellos.

Entre las herramientas utilizadas se aplicaron:

- Un cuestionario al total de los cuarenta y un colaboradores que actualmente se encuentran reportados en planilla, incluyendo a la Gerencia General. Dentro de este cuestionarios se encuentran preguntas de diagnostico orientadas a la evaluación de la identidad presente de los colaboradores con respecto a la filosofía empresarial que predica Toyota Rent a Car.
- Entrevista a clientes internos: Los conceptos generales que se pudieron obtener de las entrevistas personales realizadas a clientes internos, tienen mucha importancia para la formación de un panorama general a fin de que brindara aportaciones al análisis y evaluación de la identidad corporativa actual existente entre el personal. Son quienes día a día experimentan la filosofía empresarial real que se vive dentro de la compañía.
- Se utilizo la observación a fin de ayudar al análisis y evaluación de la situación cultural existente dentro de la compañía, su vivencia de la filosofía empresarial y su servicio al cliente. Se necesita por medio de la observación, detallar los aspectos de comunicación tanto interna y externa que ayudan

desde la identidad corporativa, a realizar la posesión de imagen que Toyota renta Car posee en la actualidad.

3.4 Alcances y Limitaciones de la Investigación:

3.4.1 Alcances de la Investigación:

- Con el apoyo de la Gerencia General de Toyota Rent a Car, se pretende que la propuesta presentada en esta investigación, sea el complemento de un proceso de inducción próximo a establecerse dentro de la organización.
- El apoyo de un grupo de trabajo que posee experiencia en el desarrollo de documentos como lo son los manuales, de las directrices establecidas por una casa matriz y de la información proveniente de las fuentes principales involucradas, como lo son los colaboradores actuales de Toyota Rent a Car; hacen que este documento a elaborar sea un documento que se puede ajustar a las necesidades reales de la empresa para ser parte integral de un proceso de inducción.

3.4.2 Limitaciones de la Investigación:

- Poco respaldo teórico escrito sobre los manuales de inducción específicos, se encuentra gran cantidad de información sobre la importancia de un manual de inducción unido a un proceso de capacitación, sin embargo; la referencia por si misma al manual como tal es muy poca.
- A pesar de la gran intención de ayuda por parte del Departamento de Desarrollo Organizacional de Purdy Motors (compañía base ejemplar y guía para la elaboración del manual de inducción de Toyota Rent a Car), es un

departamento que durante el desarrollo de este trabajo se encuentra estructurando los departamentos de una nueva agencia que abrirá sus puertas en el Estado de Monterrey, México; lo que dificulta el avance de la obtención de datos por parte de este; factor sumamente importante en la ejecución de este material como reitero, ya que su opinión para saber de la importancia de de este manual en ayudar a obtener una la identidad corporativa del personal, las ventajas que presenta para la organización y los lineamientos que hay que seguir para lograr las metas propuestas, son material base para el desarrollo del proyecto, esto por ser una empresa que cuenta con un origen empresarial paralelo a Toyota Rent a Car y son quienes han tenido a su cargo en varias ocasiones, el desarrollo de algunos programas de evaluación del clima y la cultura organizacional presente en la compañía en cuestión.

- La diversidad de opiniones del personal interno con respecto a los conceptos evaluados y la poca claridad que presentan de los mismos. Sumado a estos, los aspectos de cultura organizacional que caracterizan a cada estación, dificultan la estandarización de los resultados del estudio y su evaluación.

CAPITULO IV

ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

4.1 A NIVEL INTERNO

4.1.1 Resultados de la aplicación de Encuesta de Evaluación a Nivel Interno.

La aplicación del cuestionario que se elaboró, es para evaluar la situación actual percibida por los colaboradores a nivel de identidad corporativa y de información que los colaboradores deberían de tener claramente definida, ya que intervienen en el servicio al cliente.

Esta encuesta, aplicada a los cuarenta y un colaboradores de Toyota Rent a Car durante Febrero de 2005, brindó valiosa información para la orientación de la elaboración de un material que ayudara a evacuar en una parte muy importante el vacío de información existente en sus colaboradores.

Pregunta No.1:

Se evalúa el conocimiento de la visión y misión de Toyota Rent a Car, únicamente la tercera parte de ellos (32%) conoce la misión, y solo poco menos de la mitad (44%) conoce la visión.

Con respecto a la pregunta N°1 en la cual se les pide a los colaboradores que escriban la misión y la visión de Toyota Rent a Car, solo trece de los cuarenta y un

entrevistados escribieron correctamente la misión, es decir un 32%, mientras que el 68% restante no lo contestó o no tenía una idea clara de la razón de ser de la empresa. Dentro de la pregunta N°1, también se le solicita a los colaboradores escribir la visión de la empresa, de los cuarenta y un entrevistados; solo dieciocho contestaron o tienen una idea clara de lo que Toyota Rent a Car quiere llegar a ser. Esto representa el 44% del total, mientras que el 56% restante no conoce realmente la visión que guía la labor de la empresa.

Al momento de analizar los orígenes de las personas que conocen o tienen una idea clara de la misión y visión de la compañía, se identifica que todas estas personas pertenecen a la parte administrativa de la empresa.

Pregunta N°2:

Se solicita a los colaboradores que mencionen los seis valores de la empresa. De estos valores, el de “compromiso” fue el más mencionado con 82%, es decir, treinta y cuatro de los cuarenta y un entrevistados; el segundo valor más citado fue “servicios de calidad” con 70%, es decir, veintinueve personas.

“Respeto” fue mencionado por veintiséis entrevistados lo que representa el 63% del total. El valor menos mencionado fue “excelencia” con solo un 41%, es decir solo diecisiete de los encuestados. “Trabajo en equipo” fue mencionado por veintisiete personas, para un 66%.

Es importante rescatar que en general todos los entrevistados conocen los valores que rigen la empresa Toyota Rent a Car, esto porque aunque en menor cantidad todos los valores fueron mencionados.

Pregunta N°3:

En la que se les pide a los entrevistados que describan cómo viven el valor compromiso en el trabajo, se concluye que diecinueve de los cuarenta y un entrevistados, es decir un 46%; tienen claro lo que significa el valor Compromiso y como lo viven y lo aplican en todos los aspectos del trabajo. En tanto, el 54%, no tienen claro el significado de este valor por lo que su descripción de como viven el compromiso en el trabajo es distorsionada porque confunden el significado de compromiso con el de las obligaciones propias del trabajo.

Pregunta N°4:

Se le pide a los entrevistados que mencionen dos de los valores que más viven en su área de trabajo. De las cuarenta y un personas entrevistadas, trece mencionaron que el valor compromiso es el que más se vive en su respectiva área de trabajo, lo que representa 32% del total.

Los valores servicio de calidad y excelencia fueron mencionados en igual cantidad por entrevistados (once personas cada uno) lo que representa un 27% cada uno.

Solo tres personas, mencionaron el valor respeto lo que representa el porcentaje más bajo del total, con solo un 7%.

Pero se presenta el mismo problema que en la pregunta anterior, al momento de realizar la entrevista con cada una de estas personas, se identifica que tienen totalmente confundidos los conceptos de cada uno de estos valores y los relacionan con actividades propias a elaborar dentro de su trabajo.

Pregunta N°5:

Se les pide a los entrevistados que describan lo que entienden por servicio de calidad, se concluyó que solo veintiuno de los entrevistados, es decir, el 51% tiene una idea clara de lo que significa el valor servicio de calidad y lo saben explicar, mientras que el 49% (veinte personas) no tienen claro el concepto de lo que es brindar un servicio de calidad, ya que según lo que la organización tiene identificado como servicio de calidad, es aquel servicio que busca la satisfacción de las necesidades del cliente, llenar sus expectativas y aumentar el valor agregado, y esta es la idea del 51% de los colaboradores.

Pregunta No. 6 :

Es importante resaltar que esta pregunta es muy subjetiva, en la que se les solicita a los entrevistados que mencionen dos aspectos positivos que perciben de Toyota Rent a Car, esto según su experiencia laboral.

A continuación se presenta una lista con los aspectos positivos de Toyota mencionados por los cuarenta y un entrevistados (esto según la cantidad de veces que fueron mencionados en la encuesta):

-Compañerismo (27)

- Ambiente laboral (19)
- Superación personal (8)
- Oportunidades de trabajo (6)
- Estabilidad laboral (5)

Estos datos son un poco contradictorios con lo mencionado en las entrevistas y la cultura organizacional de la empresa.

Toyota Rent a Car posee colaboradores con más de 25 años de laborar en la compañía, y la rotación de personal originada por despidos, ha sido de solamente siete personas en los últimos 5 años según los datos proporcionados por la compañía, y sin embargo, solamente en 5 ocasiones fue mencionado como aspecto positivo la estabilidad laboral en la compañía. En contraste, el aspecto más mencionado en esta pregunta es el de compañerismo, sin embargo, en las entrevistas realizadas, de las cuarenta y un personas, treinta y seis hicieron notar su preocupación por el poco compañerismo que se da en la empresa por la división geográfica de las estaciones, las divisiones que se presentan entre el sector administrativo y operacional de la compañía, entre otros.

Pregunta N°8:

Los entrevistados debían mencionar 4 de los servicios que ofrece la empresa.

El servicio de renta de carros fue el más mencionado, ya que treinta de los cuarenta y un entrevistados (correspondiente a un 73%) lo mencionaron, lo cual

deja ver que los trabajadores tienen muy claro cuál es el principal servicio que brindan a sus clientes.

En segundo lugar esta la renta de teléfonos celulares, ya que veintinueve entrevistados del total (70%) mencionaron que la empresa brinda este servicio.

El servicio de renta de hieleras, así como el de alquiler de vehículo con chofer fue mencionado por veintidós personas respectivamente (29%). Es importante mencionar que de los servicios más importantes para el cliente como lo es la línea 800 y el servicio de emergencias las 24 horas, solamente fue mencionado por una persona y por dos personas respectivamente.

Pregunta N°9:

Se solicita la mención de las direcciones de las tres estaciones que conforman Toyota Rent a Car a un cliente. Es importante mencionar que los cuarenta y un entrevistados saben como dar correctamente la dirección de la estación de San José, treinta y siete logran proporcionar la dirección de la estación de Alajuela correctamente, y por último, a la estación de Liberia solamente treinta y uno de los entrevistados saben como dar la dirección de forma correcta.

4.1.2 Resultados Generales de la Entrevista a los Clientes

Internos:

En conjunto con la anterior encuesta, se realizaron entrevistas a los colaboradores de Toyota Rent a Car en las diferentes estaciones de trabajo con respecto a

diferentes puntos de la identidad corporativa y el clima organizacional actual. Estos son en forma general la percepción que tienen con respecto a estos dos aspectos:

- Comentan el hecho de que la misión, visión y valores solamente se les ha sido entregada en documentos por escrito, como gafetes y cuadros que se han colocado en varias partes, pero que la vivencia real de ellos no se vive, sobretodo, porque son incumplidos por sus jefes, empezando por la falta de respecto que muchas veces se da, las cuales se manifiestan en diferentes actitudes.
- Algunos de los colaboradores de Toyota Renta Car, laboran de forma más eficiente dependiendo de la estación de trabajo en la que se encuentren. El nivel motivacional con el que realizan las actividades, difiere de una estación a otra, esto hace que no se brinde un nivel estándar de servicio, y que dependiendo de esto, se brinde en mayor o menor escala la filosofía empresarial y esto es lo que se es reflejado al cliente.
- Dicen no poder saber sobre la filosofía empresarial, ya que la información se adecuada se establece solamente a nivel administrativo. La comunicación no fluye hacia todo el personal, mencionan que esto influye en la estandarización del servicio y la imagen que se proyecta hacia los clientes.
- Para muchas de las personas que laboran actualmente en la compañía, un manual de inducción hubiera sido una herramienta muy importante para su

mejor incorporación a la compañía, poder conocer sus políticas, metas, entre otros.

4.2 Análisis del Valor del Proceso de Inducción según Purdy

Motors Co:

En Purdy Motors, el proceso de inducción es sumamente importante, de hecho, dura aproximadamente una semana; durante la cual se le da a la persona todos los lineamientos de la compañía con los que a partir del momento en que ingresa tendrá que convivir y aceptar como parte de su patrón de vida y compartir con ellos de forma casi personal.

El manual es una de las herramientas en este proceso de inducción con mayor importancia según lo hacen saber los dirigentes del departamento de Desarrollo Organizacional, es la forma de brindar de manera recopilada, todo “el ser persona Purdy”, y en el cual, al encontrarse en forma escrita y ser entregada a cada persona, pueden tener la posibilidad de consultarlo según seas necesidades, las veces que sea requerido. Este proceso que se apoya siempre en el manual de inducción, es la base para que todo el personal realice efectivamente sus labores y logre llegar a identificarse plenamente con la filosofía corporativa de la compañía, aspecto que se considera definitivamente determinante para poder tener y mejorar día con día, la imagen que han logrado transmitir y posesionar a sus clientes externos.

Toyota Renta Car no posee documentados ningún proceso de trabajo de los que se ejecutan en la operación de la compañía, y muchas veces los procesos no se realizan en forma estandarizada, sino, dependiendo de las necesidades de cada estación, sus jefes aplican la mejor opción para satisfacer la misma, según su parecer. Ni el proceso de reclutamiento y selección, ni el de inducción, son aplicados en una misma forma, provocando una gran distorsión en los procesos que puedan llevar a todos unidos como una misma empresa, a alcanzar todos juntos la filosofía empresarial, que al fin y al cabo, es solamente una para la compañía, y no se encuentra subdividida en una para cada estación. El contar con un documento de respaldo escrito, ayuda a la orientación de los nuevos colaboradores con sus nuevas condiciones laborales, las responsabilidades que tendrá como parte del equipo de trabajo; pero sobretodo, considera este documento de gran importancia al poder ofrecer una guía que ayuda al empleado a identificarse con la razón de ser de la compañía.

4.3 A NIVEL EXTERNO

4.3.1 Resultados Encuesta a los Clientes externos

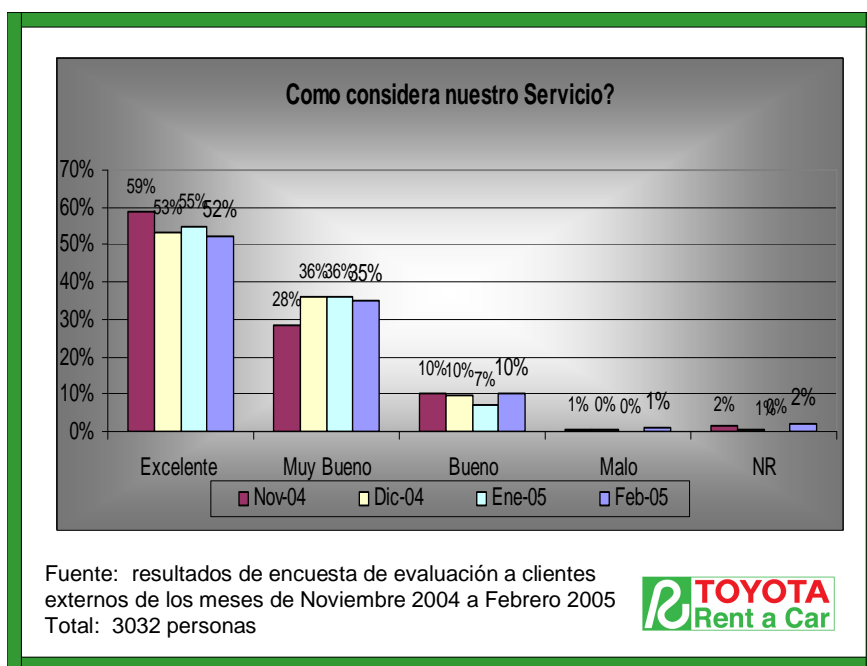
En cuanto a los clientes externos, la encuesta de evaluación que se realizó, fue aplicada a las 3032 personas que utilizaron los servicios de Toyota Rent a Car entre el 1 de Noviembre del 2004 al 28 de Febrero 2005 y consta de 10 preguntas entre abiertas y cerradas.

Esta encuesta muestra resultados en los cuales se manifiesta que el cliente externo evaluado sí percibe que existe un servicio de “excelencia y calidad” establecida por la misión y visión, sin embargo, hay aspectos importantes a tomar en consideración al analizar estos datos, como lo es el hecho de la disminución de esta calidad según transcurren los meses, en lugar de ir mejorando o por lo menos estableciéndose un nivel similar a lo largo de los cuatro meses en estudio.

Ese deterioro del servicio lo podemos ver en los resultados de la pregunta g del cuestionario de evaluación aplicado (ver anexo 2), en la cual se evalúa el servicio recibido en forma general en Toyota Rent a Car.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

CUADRO No 1

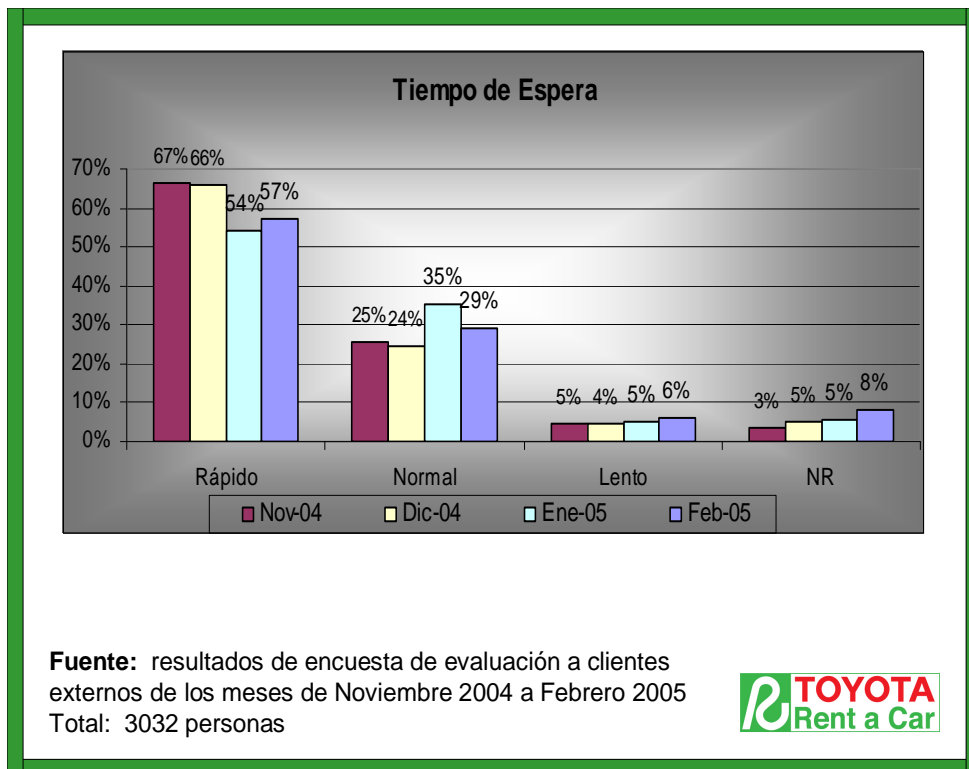


El 97% de los encuestados calificó su servicio de excelente a bueno (52% lo calificaron de “excelente”, el 35% de “muy bueno” y el 10% de “bueno”). Únicamente el 1% opinó que era “malo”, mientras que el 2% restante no respondió.

El nivel de excelencia del servicio ha venido disminuyendo durante estos cuatro meses, y ha presentado una tendencia de aumento en los otros calificativos. Se debe considerar que el nivel de calidad en el servicio, en lugar de ir mejorando o por lo menos manteniendo, el nivel máximo que ha alcanzado, presenta un notorio desmejoramiento. El periodo analizado incluye tres de los meses de lo que se denomina “temporada alta”, aquella en la cual el volumen de clientes aumenta considerablemente; esto provoca que muchas veces el tiempo que se tenga para realizar la atención del cliente, e incluso, la calidad del mismo, no sea la óptima deseada por la empresa, sin embargo, es un punto de mucha atención al cual la compañía debe de poner atención, ya que es cuando se presenta en volumen, la mayor representación y reflejo al cliente externo, con la cual, este se crea la imagen de la compañía, y por el volumen, la publicidad de “boca en boca” se puede volver nociva para la empresa, el 10% que se a mantenido en la mayoría de estos meses en los clientes que han sido evaluados, representa que un total de trescientas tres personas que con una idea de insatisfacción

al calificar el servicio como apenas bueno, y este es un número muy significativo de personas si se toma en cuenta que el promedio de personas atendidas por mes durante este período de evaluación, es de setecientos cincuenta y ocho. Si se diera la situación contraria, se podría obtener gran beneficio en esta “publicidad” si se brinda un servicio alto de calidad a pesar de los elementos que distorsionan las labores cotidianas a las cuales se encuentran acostumbrados a trabajar, aun mas si se toma en consideración este alto volumen de clientes que perciben la calidad del servicio durante esta temporada.

Cuadro No. 2



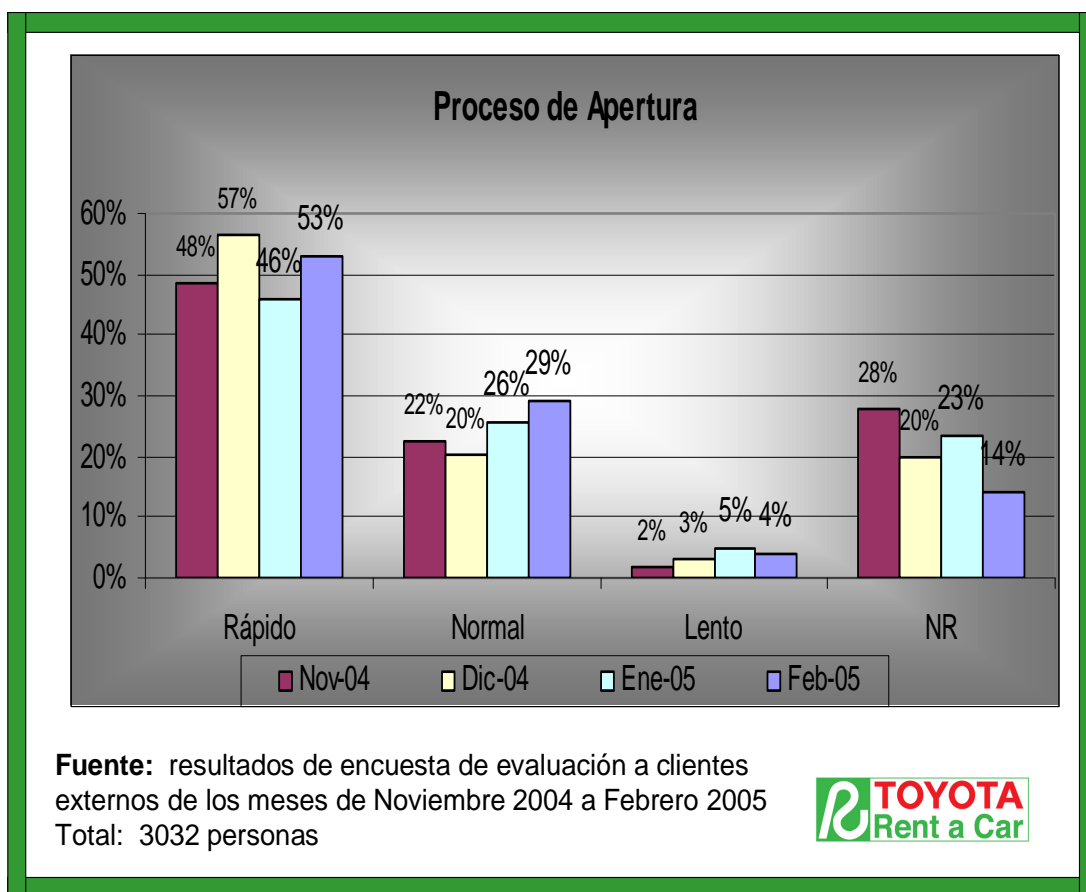
Con respecto al tiempo de espera, el 86% de los clientes encuestados tienen una opinión positiva del tiempo de espera en el servicio prestado por Toyota Rent a Car, esto, por cuanto el 57% lo calificó como “rápido” y el 29% como “normal”. En cuanto a percepciones negativas, el 6% lo calificó de “lento”. El 8% restante no respondió la pregunta.

Esta disminución en el porcentaje del concepto de rápido, y el aumento a normal, lento y personas indiferentes en su respuesta, reflejan una disminución de la efectividad de respuesta de la compañía para resolver la necesidad del cliente en el tiempo de espera.

Es importante tomar en consideración el hecho de que se presentara un descenso mucho más notorio durante el mes de enero, y que si en realidad, un aspecto de influencia en la disminución de la calidad del servicio, es el volumen de personas que deben de ser atendidas durante estos días, esto debió de haber sido más notorio durante el mes de diciembre que es en realidad donde se da el gran traslado de una temporada a otra, pasan de noviembre, un mes que según los reportes de estadísticas es sumamente bajo, a éste que es muy alto; sumado esto a un aspecto de influencia en el rendimiento de las personas en muchos casos, como es el hecho de las actividades personales originadas por la época que pueden interferir en el desempeño laboral y de la atención a los clientes al momento de entregar y recibir los vehículos, sin embargo esto no se hizo notorio durante el mes de diciembre, sino en enero. Surge la interrogante de saber si la compañía cuenta con algún programa que ayude a los colaboradores en estos

cambios de volumen de clientes, pero interrogando a los colaboradores que han sufrido estos cambios, manifestaron en su totalidad (38 que están involucrados de forma directa o indirecta con el servicio que se le brinda al cliente en el proceso de renta, sin tomar en consideración algunos administrativos que ninguna alteración en su trabajo por este cambio) que no se les había realizado ningún tipo de capacitación al respecto.

Cuadro No. 3

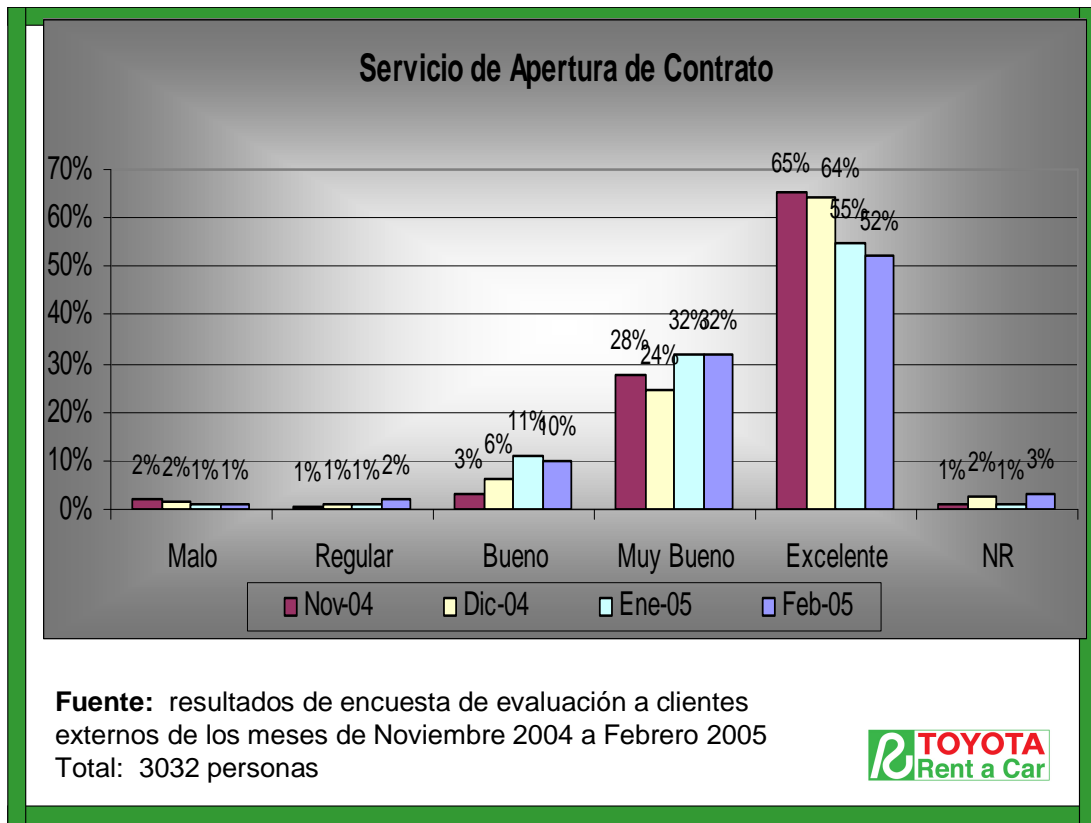


El proceso de apertura, o proceso que se efectúa para poder obtener los datos del cliente que le permita a Toyota Rent a Car alquilar en forma legal y segura el

vehículo al cliente, recibió opiniones similares. El 83% tuvo una impresión positiva del mismo al calificarlo de “rápido” (el 53%) y de “normal” (el 29%). Solo un 4% lo consideró “lento”, mientras que el 14% no respondió.

En el mes de Enero, la calificación que los clientes le asignaron a este rubro descendió en un porcentaje muy importante (11%), lo cual indica que no hubo una buena planificación en la distribución de los horarios asignados a los agentes rentistas, no hubo programación en las horas estimadas de salida de los vehículos, y según fue investigado, los agentes en ocasiones debieron atender a dos clientes a la vez, con lo cual el proceso se demora.

Cuadro No.4

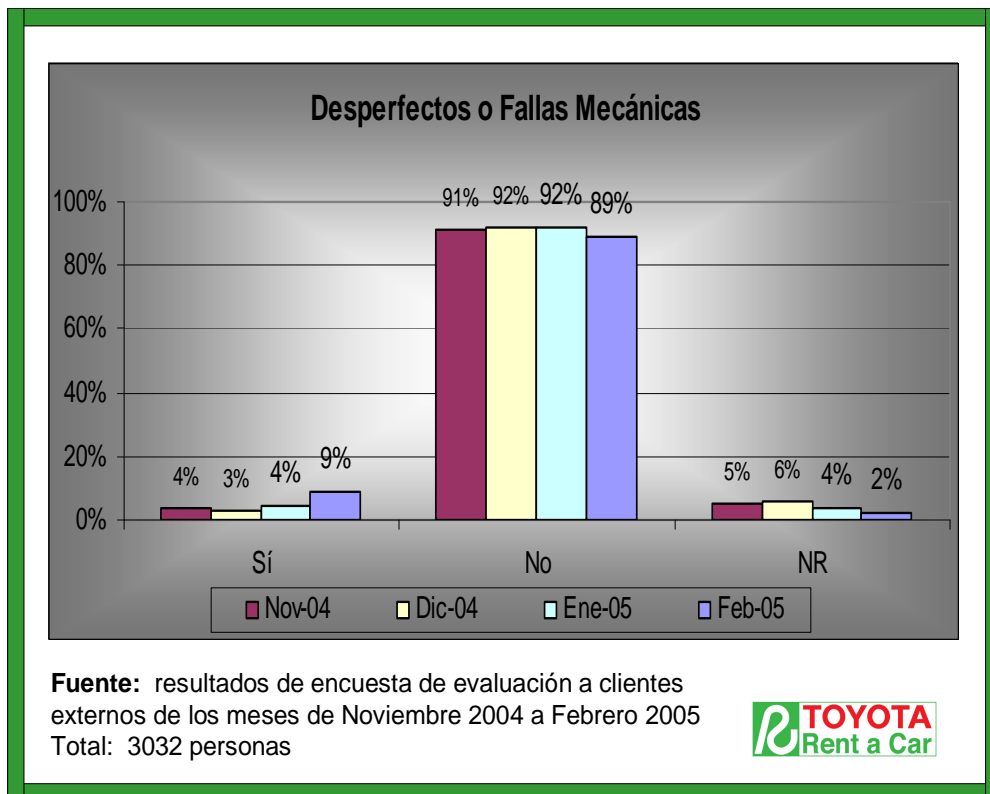


El servicio de apertura de contrato fue calificado de excelente a bueno por el 94% de los clientes (52% lo calificaron de “excelente”, 32% de “muy bueno” y 10% de “bueno”). Solo 2% de los encuestados lo consideraron “regular”, y solo el 1% lo

Consideraron “malo”. En paralelo con el proceso de apertura, la calidad del servicio que se brinda ha tenido su disminución. Toyota Rent a Car no ha logrado que durante los meses de temporada alta se realice una organización efectiva del personal que brinda atención a los clientes en estos procesos.

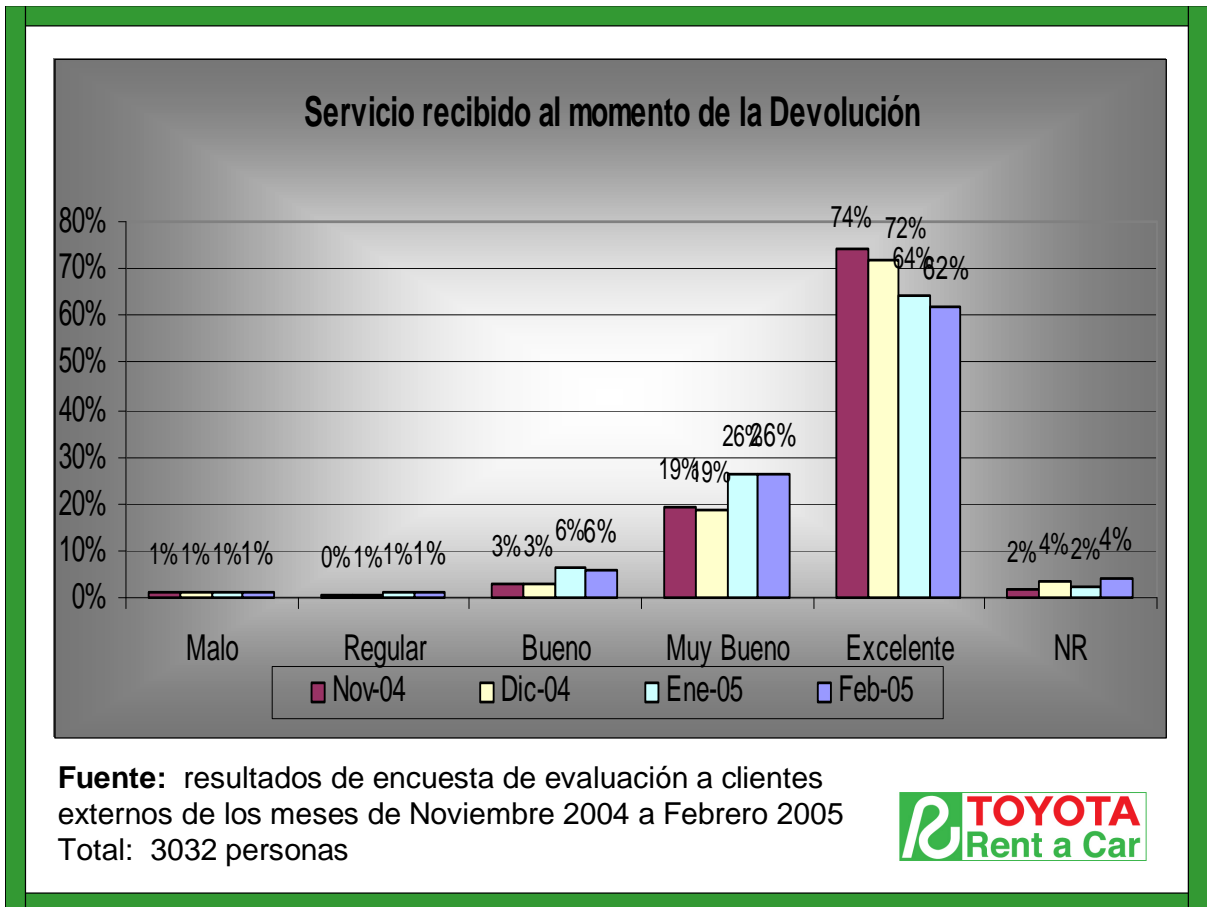
El 97% de los clientes manifestaron que el vehículo que rentaron estaba limpio. El 1% indicó que no lo estaba, y el 2% no respondió a la interrogante.

Cuadro No. 5



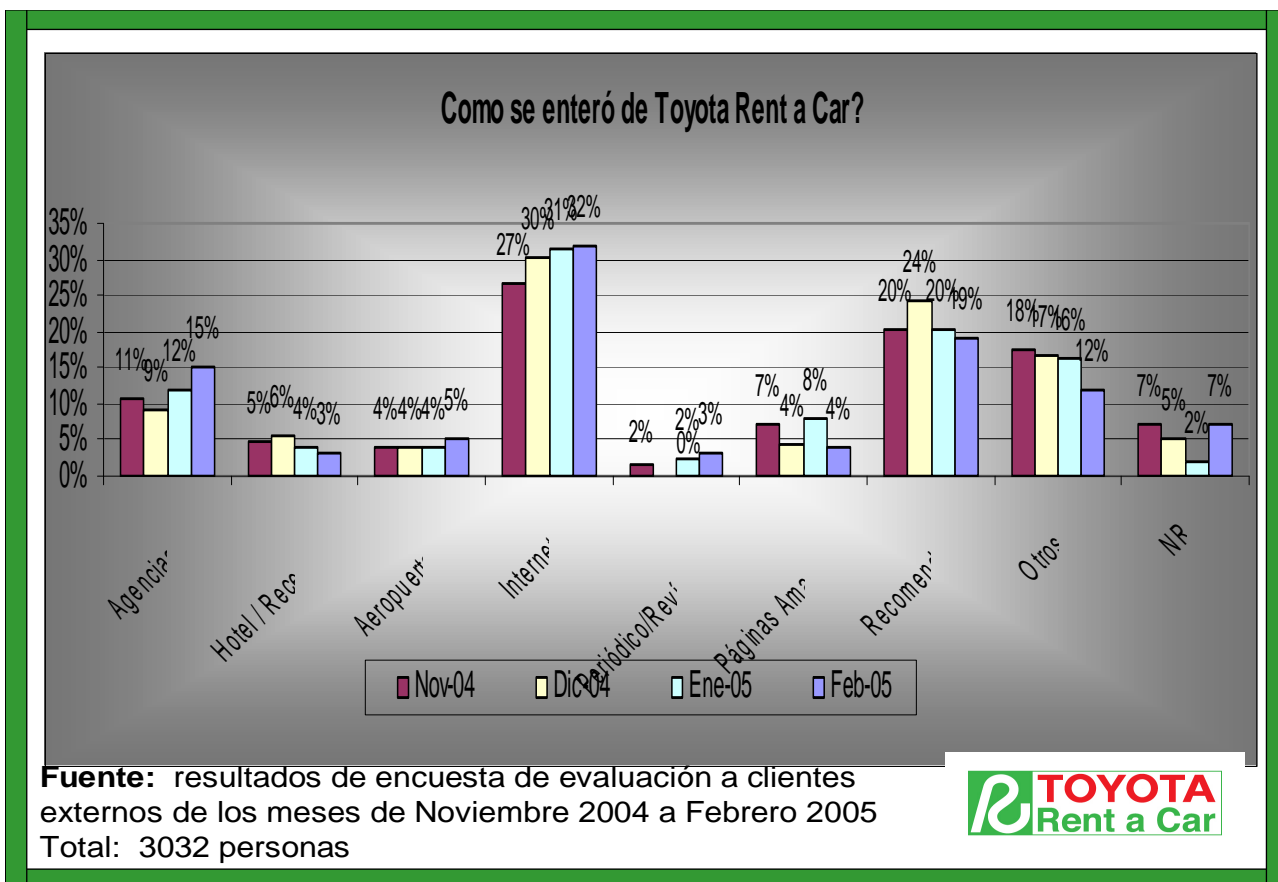
El 89% de los encuestados no sufrió ningún desperfecto o falla mecánica en su vehículo rentado, mientras que el 9% sí tuvo problemas de este tipo. El 2% de los clientes no respondió.

Cuadro No.6



El servicio recibido al momento de la devolución fue calificado de excelente a bueno por el 94% de los clientes (62% lo calificaron de “excelente”, 26% de “muy bueno” y 6% de “bueno”). Únicamente el 1% pensó que era “malo”, e igual porcentaje pensó que era “regular”. El 4% no respondió.

Cuadro No.7

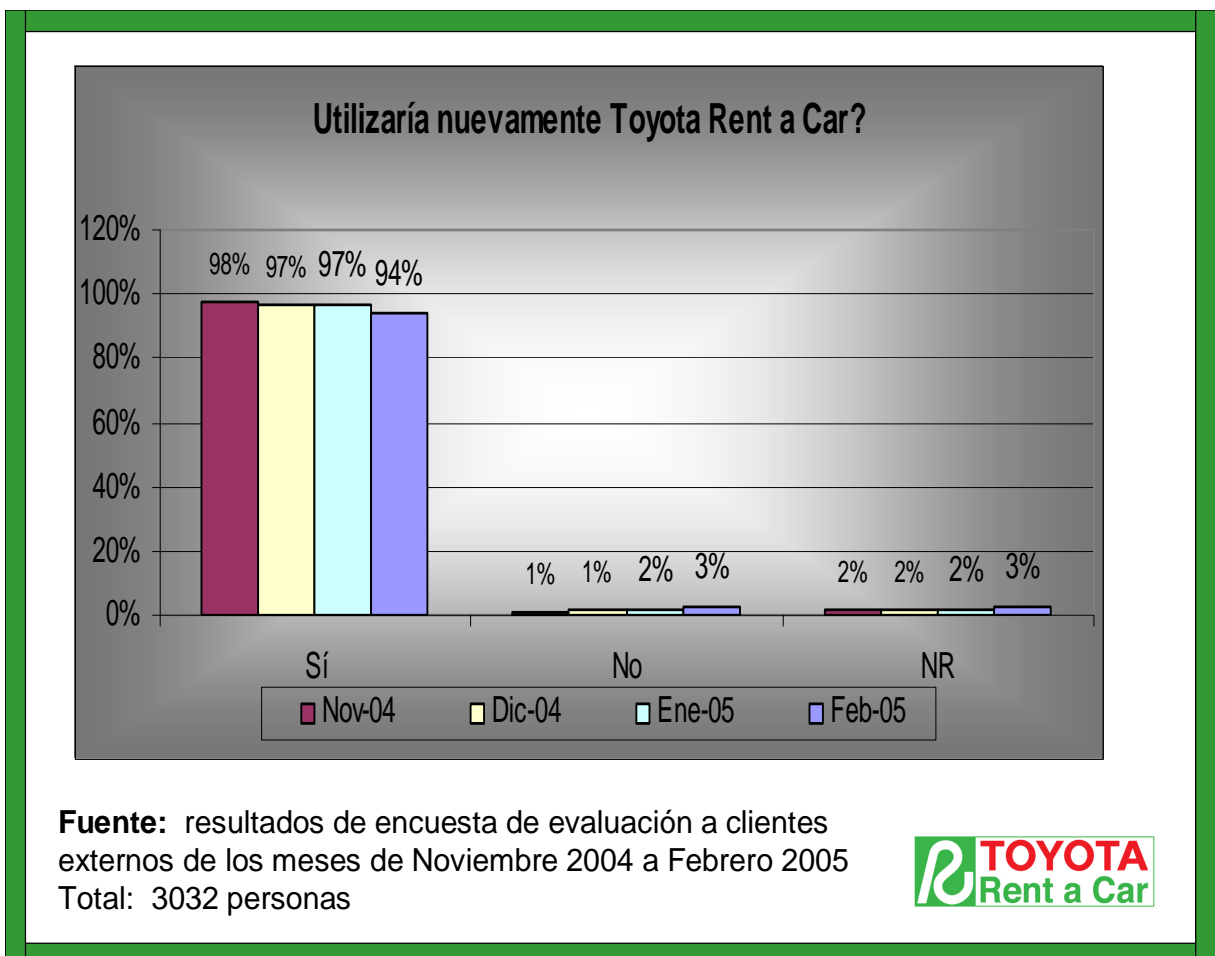


Las principales formas en que los clientes se enteraron de Toyota Rent a Car fueron Internet, con un 32% de menciones, recomendaciones de terceros, con un 15%, y por medio de agencias, igual con un 15%. También mencionaron: aeropuerto (5%), páginas amarillas (4%), el hotel (3%), por periódicos y revistas (3%) y otros (12%). El 7% no respondió.

Toyota Rent a Car establece como de suma importancia el segmento de clientes que se origina desde internet, y tratan día con día de ir mejorando su sitio en esta base de datos para brindar mejor información y servicio a los clientes, a razón también, de que el origen de los clientes aumente cada vez mas.

En general, los clientes tienen una opinión favorable de Toyota Rent a Car, ya que el 97% calificó su servicio de excelente a bueno (52% lo calificaron de “excelente”, el 35% de “muy bueno” y el 10% de “bueno”). Únicamente el 1% opinó que era “malo”. El 2% no respondió. En la totalidad de este 1% que opinó que el servicio de Toyota Rent a Car era malo, esta conformado por clientes que han sufrido algún percance durante su renta y se debió de realizar algún cobro por dicho incidente.

Cuadro No.8



El 94% de los clientes utilizarían nuevamente los servicios de Toyota Rent a Car, mientras que el 3% no lo volverían a hacer.

Se realizó un estudio entre los clientes que no volvería a utilizar los servicios de Toyota Rent a Car para saber sus razones, y se halló en la gran mayoría de los casos que se trataba de personas a las cuales se les había tenido que cobrar algún daño ocasionado al vehículo. El 3% no respondió a la pregunta. Son noventa y un personas en total que expresan su deseo de no volver a rentar con Toyota Renta Car, y aunque se puede percibir como un numero muy bajo de personas, a la compañía le preocupa la publicidad de “boca en boca” que estas personas pueden realizar sobre potenciales clientes y perjudicando la imagen de Toyota Rent a Car ante estos clientes, e inclusive, ante clientes actuales.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

- El que solamente un 51% de los colaboradores de Toyota Rent a Car tengan clara la idea del concepto servicio de calidad, hace que esta sea una de las brechas de mayor tamaño que interfieren en la excelencia del servicio que la compañía busca para realizar una diferenciación con otras empresas prestadoras del servicio de renta de vehículos.
- Existe una persona que, aunque tiene una gran disposición de trabajo hacia el área del Recurso Humano, no se encuentra capacitada en forma adecuada para llevar acabo la elaboración del trabajo necesario para satisfacer las necesidades que se presentan en Toyota Renta Car en este sentido. Es una persona que no posee a la fecha ninguna capacitación que haga referencia o tenga paralelismo con los aspectos que involucran el sector que trabajan los Recursos Humanos.
- No existe un proceso definido de inducción, que ayude a ubicar y a facilitar la inclusión de los nuevos colaboradores a la organización, razón por la cual, la mayoría de los colaboradores, n un mayor grado los de último ingreso, no tienen claro ni los beneficios no obligaciones sociales o laborales que como parte de la organización tienen.

- La falta de una persona encargada de la gestión del Recurso Humano se encuentra afectando enormemente en proceso de comunicación entre la Gerencia General y los demás colaboradores, provocando una gran desmotivación entre la mayoría de los colaboradores.
- No existe un proceso de capacitación que ayude a los colaboradores a hacer frente a los cambios de volumen en el trabajo que se efectúa con los cambios de temporadas de atención a los clientes.
- Tanto el personal nuevo como el antiguo (algunos con 25 años de laborar en la compañía), no tienen claro los aspectos básicos generales de la compañía, como lo son la ubicación de las estaciones diferentes a las que laboran; mucho menos, toda aquella información necesaria para la identificación de cada uno con la organización, como lo son los valores, la misión y la visión que se tienen dentro de la organización solamente un año.
- Aunque los colaboradores tienen a mano, cada uno de ellos un pequeño documento con la visión, misión y valores que identifica a la compañía y con los cuales cada miembro debería de identificarse de la misma forma; después de su elaboración, implementación y distribución; no se ha dado seguimiento alguno para realmente haber logrado penetrar e identificar a cada colaborador con ellos.

- En la actualidad, la inducción informal ha generado gran confusión entre los nuevos colaboradores, con respecto a sus beneficios, obligaciones y personal de ayuda.
- Según los resultados de la encuesta aplicada a los clientes internos, en la cual se evalúa su percepción de la Visión y Misión de la compañía, la mayoría de ellos tiene una vaga idea de lo que son en realidad, por lo que se puede concluir que hacia lo interno de la empresa, hay serias deficiencias en cuanto a la identidad corporativa identificada por el personal.
- Existe una gran deficiencia en el proceso de comunicación y transmisión de datos, procesos, filosofías, etc.; tanto en forma descendente como ascendente lo que provoca en gran medida, que toda la filosofía empresarial sea asumida en forma implícita en sus colaboradores y no se logre vivir en una forma real y continua.
- Los valores que la organización desea transmitir y que sean vividos por los colaboradores dentro de ella como parte de su cultura, no son perceptibles por ellos, ya que el valor que se encuentran establecido en sus mentes y creen vivir, es el de Compromiso, sin embargo, lo que ellos creen vivir como compromiso es en realidad lo son sus responsabilidades laborales (por ejemplo, el cumplimiento de su horario laboral y la puntualidad del mismo).

- Toyota Rent a Car como organización, no se encuentra identificada por una misma cultura en general, sino que posee claramente definidas, una cultura en cada una de sus estaciones de trabajo (San José, Liberia y Alajuela).
- Los clientes internos describen como un factor importante y positivo para ellos, el aspecto compañerismo. Sin embargo, en el caso de la oficina de San José, el compañerismo no se da a nivel general como sí sucede en Liberia y Alajuela, sino que se da por áreas específicas de trabajo (por ejemplo en el taller, en el departamento administrativo, etc.)
- La imagen corporativa percibida por los clientes externos evaluados, es en general muy buena, la califican con un alto grado positivo de servicio al cliente, calidad en sus vehículos y de los procesos.

5.2 Recomendaciones:

- Unir al nuevo equipo de trabajo que se pretende desarrollar en Toyota Rent a Car, a una persona capacitada profesionalmente que pueda trabajar en el desarrollo de satisfacer las necesidades laborales que presenta el personal que colabora en Toyota Rent a Car.

- Establecer un proceso de inducción y la forma en la cual será difundido al personal, determinando el departamento y persona encargada y pautas a seguir.
- Con la contratación de una persona capacitada profesionalmente encargada del Departamento de Recursos Humanos que responda directamente a la Gerencia General, muchos de los problemas que se presentan por la falta de comunicación entre los colaboradores y este último se verán minimizados y ello ayudaría a que el personal se motivara, viendo una asistencia a sus necesidades, comentarios etc.
- Realizar una capacitación en la cual se retome y divulgue toda la información necesaria para que los colaboradores realmente inicien su identificación con la organización.
- Establecer un proceso de capacitación que ayude a los colaboradores a enfrentar el incremento de trabajo que se presenta con los cambios de temporada que se presentan en la actividad.
- Establecer un proceso de seguimiento para y actualización de la información relevante que ayuda a la identificación del colaborador con su organización y el crecimiento, día con día de este.
- Con la elaboración de un manual de inducción, cada colaborador tendrá en forma escrita, un documento al que podrá consultar sobre sus beneficios y obligaciones en diferentes situaciones, invitándole a perder tiempo a él y a la compañía, y proporcionando una seguridad en el empleado que le sirve

de motivación al encontrarse en una empresa estable y en la cual puede confiar por el respaldo que se le proporciona.

- Toyota Rent a Car debe contratar a un profesional en recursos humanos, o bien, capacitar a alguno de sus colaboradores internos que posea un perfil adecuado que pueda desempeñar dicho cargo, para así, fortalecer la comunicación interna, mejorar la motivación del personal, y ayudar asimismo a crear y fortalecer una cultura organizacional unificada.
- Desarrollar, establecer y ejecutar un programa de comunicación corporativa a nivel interno que ayude a la difusión de la identidad de la organización, y que con la ayuda de un programa de continuidad del mismo, logre establecerlo en la mente de los clientes internos.
- Con respecto al mejoramiento de la cultura organizacional en la estación de San José, se propone la creación y ejecución de un programa de incentivos que tenga como fin el mejoramiento continuo en base a los valores de la filosofía empresarial y fortalezca la unión del personal, no como áreas de trabajo, sino como una estación integral.
- Debe de trabajarse la integración de las estaciones de trabajo bajo un mismo estándar de calidad y una misma cultura organizacional que reflejen una misma imagen corporativa basada en su filosofía empresarial.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Descripción de la Propuesta:

La propuesta de ejecución de este proyecto, es la elaboración y presentación de un manual de inducción completo que pueda ser utilizado como guía de orientación hacia los nuevos colaboradores que ingresen a formar parte del equipo de trabajo de la compañía, Toyota Rent a Car (Anexo No. 5).

Este documento podrá servir como un punto de partida para la elaboración de documentos que respalden los demás procesos de la compañía y que ayuden a mejorar sus niveles de servicio al cliente orientado por la filosofía empresarial y que ayude a establecer la imagen corporativa real que Toyota Renta Car desea.

6.2 Objetivo de la Propuesta:

Facilitar la integración y adaptación de los nuevos colaboradores que ingresan a Toyota Rent a Car, de manera tal que ayude a identificarse con su filosofía empresarial.

6.3 Características Generales:

6.3.1 Periodicidad:

Será impreso en un primer tiraje de 60 ejemplares. El manual será impreso nuevamente cuando se agoten existencias o cuando la Gerencia General lo

convenga necesario por modificaciones que se presenten e interfieran con la información presentada en el manual.

6.3.2 Formato:

Será impreso en 12 paginas a todo color (full color) en tamaño carta (8.5 x 11 pulgadas). El tipo de papel propuesto es couche brillante de 150 gramos.

Los colores a utilizar podrán ser los siguientes:

Verde: pantone 355 / C75 – M 0 – Y 100- B 0

Rojo: pantone 032 / C0 – M 100 – Y 100 – B0

Gris: pantone 4705 / C 0 – M0 – Y 0 – B 0

Negro: pantone 110 / C 0- M 0 – Y 0 – B 100

Los logos a utilizar son los establecidos por Toyota Rent a Car (ver anexo No.

6.3.3 Contenido:

Presentaría todas aquellas partes expuestas en el punto 2.2.3.1 del presente estudio.

6.3.4 Presupuesto de Diseño e Impresión del Manual Propuesto:

Diseño Grafico del Manual	\$187.00
Impresión de 60 ejemplares (12 paginas)	\$430.00
Total	\$617.00*

* No existen otros gastos variables ni fijos, ya que la elaboración del documento en si es una aportación brindada como propuesta en el presente estudio, y los gastos adicionales a los que se debió de recurrir para la realización, como lo son fotografías y gastos para traslados; fueron asumidos por parte de Toyota Rent a Car.

CAPITULO VII

Bibliografía

7.1 LIBROS

Alabart Pino, Yesmin. Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Universidad de Holgún. Consultora Gerencial. Conavana S.A.

Churunden, H y Sherman, A. (1985). Administración de Recursos Humanos. Editorial Continental S.A., México.

Davis Keith y Newstrom John W. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Ediciones S.A. de C.V., México.

Dressler, G. (1994). Administración de Personal. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.

Godon, Judith. Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1997.

Hellriegel, Solum, Jackson. Administración: Un enfoque basado en competencias (2002). Editorial International Thompson Editores S.A., México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Batista Lucio, Pilar (2002). Metodología de la Investigación. Compañía Editorial Ultra, México.

Méndez, Carlos (1997). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial Kimpres Ltda., Colombia.

Robbins Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México.

Tamayo, Mario (1994). El proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa, México.

Van Riel, Cees B.M. Comunicación Corporativa. Editorial Prentice may, Madrid, España.

Yoder, D. (1981). Manejo de Personal y Reclutamiento Industrial. Editorial Continental S.A., México.

Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos (2000). Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana Ediciones S.A. de C.V, México.

7.2 Internet

<http://www.genexiachile.com/manuales/tipman.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos13/ships/ships.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>

http://html.rincondelvago.com/gestion-de-personal_1.html

<http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>

<http://usuarios.lycos.es/administracion/manuinducccion.htm>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9...08/02/05>

<http://www.xoc.uam.mx/pdi03-07/pagina/administrativa.htm>

7.3 Inéditos:

Departamento de Desarrollo Organizacional, Purdy Motors Co. "Manual de Inducción", San José, Costa Rica: 2004.

7.4 Entrevistas:

Mora, Carlos. Gerente de Ventas de Toyota Rent a Car. Entrevista realizada el 1 de Abril, 2005.

Mangel, Andrés. Gerente General de Toyota Rent a Car. Entrevista realizada el 22 de Abril, 2005.

Salazar, José Pablo. Psicólogo y Jefe de Reclutamiento y Selección del Departamento de Desarrollo Organizacional de Purdy Motors. Entrevista realizada el 18 de Mayo, 2005.

Villafuerte, Guiselle. Asistente de Gerencia General de Toyota Rent a Car. Entrevista realizada el 21 de Mayo, 2005.

CAPITULO VIII

ANEXOS

**8.1 ENCUESTA DE EVALUACION
A CLIENTES INTERNOS DE TOYOTA RENTA CAR**



Evaluación de Conocimientos Básicos

Nombre completo: _____ Departamento: _____
 Puesto: _____ Fecha: _____

La presente evaluación tiene como objetivo conocer las oportunidades de mejora en temas relevantes para la empresa. A la vez, poder determinar las acciones necesarias que permitan alcanzar un nivel de conocimiento óptimo de cada persona. *Apreciamos que lo realicen con todo interés ya que tu opinión es muy importante!!!*

1. Recordemos que la **MISION** es lo que inspira nuestro trabajo, es la razón de SER de nuestra organización y la **VISION** lo que queremos llegar a ser. Con sus propias palabras explique:

a. La misión de nuestra empresa.

b. La visión de nuestra empresa:

2. Mencione cuales son los **6 Valores** que conforman nuestra empresa.

a. -	d. -
b. -	e. -
c. -	f. -

3. Vivo el valor **COMPROMISO** de la siguiente manera:

4. De los 6 Valores que mencionó anteriormente, seleccione 2 de los que más vive en su área de trabajo y explíquelas:



Evaluación de Conocimientos Básicos

5. Que entiendo por Servicio de Calidad:

6. Basado en su experiencia laboral, mencione al menos 2 aspectos positivos que percibe de TRAC.

7. Cual es el nombre y puesto que desempeña mi jefe directo: _____

8. Mencione 4 de los Servicios ofrecidos por la empresa.

- | | |
|------|------|
| a. . | c. . |
| b. . | d. . |

9. Mencione cómo daría usted la dirección de nuestras Estaciones de Trabajo a un cliente.

Estación de San José:

Estación de Alajuela:

Estación de Liberia:

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

10. Como puedo contribuir desde mi puesto de trabajo, para evitar que se generen inconvenientes al cliente.

El conocimiento de los servicios brindados por TRAC, es una de las herramientas fundamentales que nos permite garantizar al cliente una completa satisfacción!!!

**8.2 ENCUESTA DE EVALUACION
A LA CALIDAD DEL SERVICIO
CLIENTES EXTERNOS DE TOYOTA RENTA CAR**

"Sus comentarios son muy importantes para nosotros"



Nombre: _____
 Placa: _____ Contrato: _____ Fecha: _____
 Teléfono: _____ E-Mail: _____
 Estación: Salida: A - C - G Entrada: A - C - G

a) Durante su proceso de renta:

El tiempo de espera fue: Rápido Normal Lento

La apertura del contrato y entrega del carro fue: Rápido Normal Lento

b) Califique el servicio recibido durante la apertura del contrato por parte de: _____

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

Comentarios: _____

c) ¿Recibió el vehículo limpio? Sí No, Por qué? _____

d) ¿Cuando usted utilizó el automóvil experimentó algún tipo de desperfecto o falla mecánica?

No, Sí. Cuál fue? _____

e) ¿Califique el servicio recibido por parte de _____ en el momento de la devolución del vehículo,

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

Comentarios: _____

f) ¿Cómo se enteró de Toyota Rent a Car?

Agencia de Viajes Hotel/Recepción Aeropuerto Internet
 Periódicos/Revistas Páginas Amarillas Recomendación Otros, Cuál? _____

g) En general, ¿Cómo considera usted nuestro servicio?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

Por qué? _____

h) ¿Qué más podemos hacer / ofrecer para mejorar nuestro servicio?

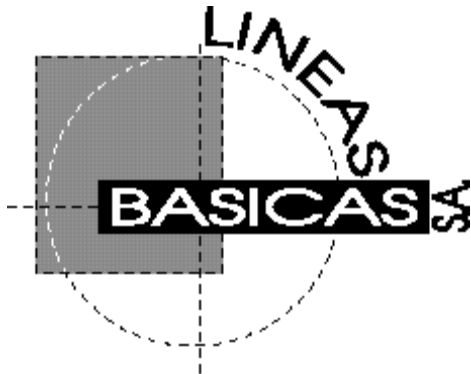
i) ¿Utilizaría nuevamente Toyota Rent a Car? Sí No

Por qué? _____

¡Muchas gracias por preferirnos, su satisfacción es muy importante para nosotros!
 Para información actualizada sobre tarifas, servicios o flota; visite nuestra página web: www.toyotarent.com

Nº 15001

8.3 COTIZACIONES PARA ELABORACION E IMPRESION DEL MANUAL DE INDUCCION



No. 9016

SAN JOSÉ 27 DE MAYO DEL 2005

**TOYOTA RENT A CAR
ATENCIÓN SRA. SILENY BOGANTES**

COTIZACION

**A CONTINUACIÓN TENGO EL GUSTO DE PRESENTARLE LA COTIZACIÓN
SOLICITADA.**

**60 MANUALES DE INDUCCIÓN TAMAÑO 8.5 x 11" CERRADO 12 PÁGINAS
EN COUCHÉ BRILLANTE 150 GRs. FULL COLOR, TIRO Y RETIRO,
COMPAGINADOS, CON 2 GRAPAS. \$
430,00**

**INCLUYE EL 13 % DE IMPUESTO DE VENTAS
FORMA DE PAGO: CRÉDITO A 30 DÍAS
VALIDEZ DE LA OFERTA 15 DÍAS
TIEMPO DE ENTREGA: A CONVENIR**

**CUALQUIER CONSULTA, ESTOY PARA SERVIRLE.
ATENTAMENTE,**

**GONZALO MORAGA MONTERO.
DIRECTOR DE VENTAS.**

FACTURA PROFORMA

Cédula jurídica: 3-101-266419
 PRODUCCION EDITORIAL, SERVICIOS DE FOTOGRAFIA,
 DISEÑO Y PERIODISMO
 Teléfonos 281-1451/ 234-9364 Fax: 224-5647
 Avenida 11, calles 35 y 37
 Barrio Escalante, San José, Costa Rica
 E-mail: arcomunicacion@racsa.co.cr

Cliente:	Toyota Renta Car	Día	Mes	Año
Dirección:	Paseo Colón	10	3	5

Cantidad	Descripción	Monto
1	Diseño gráfico de un Manual de Inducción para la compañía	\$ 187

8.4 LOGOS AUTORIZADOS PARA UTILIZAR EN EL MANUAL DE INDUCCION



**8.5 PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCION PARA TOYOTA
RENT A CAR, COSTA RICA**

**8.6 PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCION PARA TOYOTA
RENT A CAR, COSTA RICA**

**8.2 ENCUESTA DE EVALUACION
A LA CALIDAD DEL SERVICIO
CLIENTES EXTERNOS DE TOYOTA RENTA CAR**

**8.7 COTIZACIONES PARA ELABORACION E IMPRESION DEL
MANUAL DE INDUCCION**

**8.8 LOGOS AUTORIZADOS PARA UTILIZAR EN EL
MANUAL DE INDUCCION**

