

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO EN MECANICA AUTOMOTRIZ**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA  
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA MECÁNICA DE LA “ILUSTRE  
MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE IBARRA”**

**NÉSTOR JAVIER LEÓN VÁSQUEZ**

**DAVID ALEJANDRO BARRAGÁN CUSTODE**

**DIRECTOR: ING. FLAVIO ARROYO, MSc.**

**ENERO, 2012**

**Quito, Ecuador**

## CERTIFICACION

NÉSTOR JAVIER LEÓN VÁSQUEZ, DAVID ALEJANDRO BARRAGÁN CUSTODE, declaramos que somos autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal nuestra. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad

.....

NÉSTOR JAVIER LEÓN VÁSQUEZ

CI: 100327392-5

.....

DAVID ALEJANDRO BARRAGÁN CUSTODE

CI: 171528330-3

Yo, FLAVIO ARROYO, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, los Señores NÉSTOR JAVIER LEÓN VÁSQUEZ, DAVID ALEJANDRO BARRAGÁN CUSTODE, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

.....

ING. FLAVIO ARROYO MSc

DIRECTOR DE TESIS

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por haberme apoyado incondicionalmente en el transcurso de mis estudios universitarios y por todo lo que me han inculcado y brindado en el transcurso de mi vida.

A mis tíos que han sido como mis segundos padres y de igual manera me han brindado su apoyo incondicional.

A mis profesores por brindarme los conocimientos en el transcurso de mi vida universitaria.

**Néstor León V.**

A Dios por guiar mi camino, a mis padres por ayudarme e inculcarme todos los valores en el constante cambiar de los tiempos.

A mis hermanos que siempre han sido un apoyo, a mis amigos y a la persona que me ha guiado en este proyecto Ingeniero Flavio Arroyo; ya que, sin ninguna de las personas mencionadas no hubiese sido posible llegar a esta anhelada meta.

**David Barragán C.**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis de grado a mis padres y a mi hermana, personas muy importantes en mi vida que han estado siempre brindándome su apoyo y dándome fuerzas para llegar a ésta meta tan anhelada que es culminar una carrera universitaria.

**Néstor León V.**

Quiero dedicar mi tesis de grado a mi hermano Juan Carlos Barragán Custode, por haberme cuidado siempre desde lo alto.

**David Barragán C**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
Introducción.....	1
1.1. MECÁNICA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE IBARRA	1
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.2.3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION .....	4
1.3. ALCANCE .....	6
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>8</b>
Fundamentos Teóricos.....	8
2.1. PRODUCTIVIDAD .....	8
2.1.1. Tipos de productividad.....	10
2.2. ESTRATEGIAS.....	11
2.2.1. Etapas para el establecimiento de estrategias .....	22
2.2.2. Importancia de las estrategias.....	22
2.2.3. Lineamientos para establecer estrategias .....	23
2.2.4. Características de las estrategias.....	23
2.3. POLÍTICA EMPRESARIAL .....	24
2.4. POLÍTICA DE CALIDAD .....	26
2.5. DEFINICIÓN DE VISIÓN .....	27
2.6. DEFINICIÓN DE MISIÓN .....	29
2.7. VALORES CORPORATIVOS .....	30
2.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	32

2.9. CLIMA LABORAL .....	34
2.9.1. Factores que influyen en el Clima Organizacional.....	36
2.10. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	41
2.10.1. Matriz FODA.....	41
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>44</b>
Investigación Propuesta .....	44
3.1.1. Matriz Axiológica.....	46
3.2. CULTURA CORPORATIVA.....	47
3.3. METODOLOGÍA .....	48
3.3.1. Visión.....	48
3.3.2. Misión .....	48
3.3.3. Objetivos Estratégicos .....	49
3.3.4. Políticas .....	49
3.4. MAPA ESTRATÉGICO .....	50
3.5. PLAN ESTRATÉGICO.....	50
3.6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS .....	51
3.7. RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	51
3.7.1. Poco mantenimiento preventivo de los vehículos.....	52
3.7.2. Falta de repuestos.....	52
3.7.3. Falta de mano de obra calificada.....	53
3.7.4. Falta de herramientas y equipos de mantenimiento .....	54
3.7.5. Falta de reglamentos internos de trabajo .....	55
3.7.6. Espacio físico del Taller de Mantenimiento reducido.....	56
3.7.7. Elevada carga laboral .....	56

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57
3.8.1. Encuestas dirigidas al Personal Administrativo .....	57
3.8.2. Encuestas dirigidas al Personal Operativo .....	64
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>72</b>
Desarrollo de la Planificación Estratégica .....	72
4.1.1. Razones por las cuales es importante la planeación.....	72
4.2. MATRIZ AXIOLÓGICA .....	73
4.2.1. Principio de Pareto (80-20).....	73
4.3. CULTURA CORPORATIVA.....	76
4.3.1. Organigrama.....	76
4.3.2. Delegación de Funciones, perfil profesional y destrezas.....	77
4.3.3. Visión.....	87
4.3.4. Misión .....	87
4.3.5. Objetivos Estratégicos .....	88
4.3.6. Valores .....	88
4.3.7. Políticas.....	89
4.4. MAPA ESTRATÉGICO .....	91
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Área mantenimiento I. Municipio de Ibarra .....	1
Gráfico 1.2 Vehículos y Maquinaria en Reparación .....	2
Gráfico 2.1 Marco básico rentabilidad de una empresa .....	15
Gráfico 2.2 Cinco fuerzas y cadena de valor de Porter .....	16
Gráfico 2.3 Metodología FODA .....	43
Gráfico 3.1 Centro de Mantenimiento Vehicular I. Municipalidad de Ibarra.....	45
Gráfico 3.2 Área de lubricantes .....	54
Gráfico 3.3 Área de soldadura.....	55
Gráfico 3.4 Área Industrial.....	56
Gráfico 3.5 Calificación de los procesos .....	57
Gráfico 3.6 Tiempo de adquisición de repuestos emergentes.....	58
Gráfico 3.7 Tiempo que se emplea en trámites administrativos .....	59
Gráfico 3.8 Stock que maneja bodega .....	60
Gráfico 3.9 Grado de conocimiento personal de mecánica .....	61
Gráfico 3.10 Tiempo en reparar un vehículo .....	62
Gráfico 3.11 Implementación de nueva política de procesos .....	63
Gráfico 3.12 Procesos administrativos - técnicos.....	64
Gráfico 3.13 Entrega de repuestos a taller .....	65
Gráfico 3.14 Repuestos de uso corriente .....	66
Gráfico 3.15 Stock de repuestos en bodega .....	67
Gráfico 3.16 Sistema de control de mantenimiento.....	68

Gráfico 3. 17 Desempeño del personal de mecánica.....	69
Gráfico 3. 18 Implementar nueva política de procesos .....	70
Gráfico 4.1 Matriz Axiológica.....	74
Gráfico 4.2 Grupos de Interés .....	75
Gráfico 4.3 Valores y Principios .....	75
Gráfico 4.4 Organigrama Propuesto.....	76
Gráfico 4.5 Mapa Estratégico .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Calificación de los procesos .....	57
Tabla 3.2 Tiempo de adquisición de repuestos emergentes .....	58
Tabla 3.3 Tiempo que se emplea en trámites administrativos .....	59
Tabla 3.4 Stock que maneja bodega.....	60
Tabla 3.5 Grado de conocimiento personal de mecánica .....	61
Tabla3.6 Tiempo en reparar un vehículo.....	62
Tabla 3.7 Implementación de nueva política de procesos.....	63
Tabla 3.8 Procesos administrativos – técnicos.....	64
Tabla 3.9 Entrega de repuestos a taller .....	65
Tabla 3.10 Repuestos de uso corriente.....	66
Tabla 3.11 Stock de repuestos en bodega.....	67
Tabla 3.12 Sistema de control de mantenimiento .....	68
Tabla 3.13 Desempeño del personal de mecánica .....	69
Tabla 3.14 Implementar nueva política de procesos.....	70

## SÍNTESIS

Las actividades que se desprenden en el mantenimiento de equipo en los talleres del Municipio son: el Mantenimiento Preventivo, Mantenimiento Correctivo. Actividades que no cumplen mayormente con los requerimientos mínimos de un buen servicio de mantenimiento. Las razones de los incumplimientos responden a que no existe una estructura funcional dentro de mantenimiento, los trámites burocráticos exageran el tiempo que normalmente debe tomar realizar un trabajo, no se han establecido controles de calidad en los trabajos realizados.

La caduca manera de Administrar este departamento ha provocado que los gastos económicos se eleven mientras que su rendimiento decrezca dando una mala imagen a la ciudadanía ya que es aquí donde se procura mantener el equipo operativo para cumplir con los servicios básicos u obras establecidos

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito nacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las empresas.

La planeación es la primera y más importante actividad de la administración, ya que es preciso fijar la dirección que habrá de tomar la empresa, los objetivos de la misma y los medios para lograrlo, además nos permite diseñar para un mañana incierto con alguna certeza de que se habrían de cumplir los objetivos de la empresa.

Siempre que haya que cumplir un objetivo o una meta existirá la oportunidad de ejercer la planificación, esta puede describirse como el proceso reflexivo durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la empresa. Es lógico pensar que cuanto mejor sea la planificación más adecuado serán las acciones subsecuentes.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

Aquí es donde juega un papel importante la planeación estratégica porque permite crear y establecer los valores, la Misión, Visión, objetivos, metas estrategias y políticas que permitan tomar decisiones, evaluar y controlar mejor a la Mecánica del Municipio de Ibarra para que sirva como punto de partida y se pueda lograr una mejor administración que le permita en el corto plazo ser más eficiente, poder utilizar mejor todos los recursos, junto al conocimiento que se adquiere de la experiencia de la implementación, en beneficio de sus empleados, y los habitantes de la ciudad de Ibarra, mejorando con esto también la productividad y la posición dentro de la Municipalidad.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

## SUMMARY

Activities that are released into the maintenance of equipment in the workshops of the Municipality are: Preventive Maintenance, Corrective Maintenance. Activities that do not meet the minimum requirements mostly a good servicing. The reasons for the failures reflect the fact that there is a functional structure in maintenance paperwork exaggerate the normal time to take a job do not have quality controls in the work.

Manage the outdated way the department has caused the economic costs to rise while its yield decreases giving a bad image to the public as it is here that seeks to maintain the operational team to meet the basic services or works established

Substantial changes in the economic, political and technological changes that have taken place at the national level and the direct impact of them in the economy have changed the environment and operating conditions in most of the companies.

Planning is the first and most important activity of the administration, since it is necessary to set the direction to be taken by the company, the same goals and the means to achieve this also allows us to design for an uncertain tomorrow with some certainty that would have to meet the objectives of the company.

Whenever there to fulfill a goal or a goal there will be opportunities to exercise planning, this can be described as the reflective process during which alternative is chosen will serve to better achieve business objectives. Logically, the better the planning will be most appropriate subsequent actions.

The stability and functioning of organizations is reduced more and come to the fore changing situations, which requires a new mindset in the leadership.

This is where it plays an important role of strategic planning because it allows to create and establish the values, mission, vision, goals, strategies, goals and policies to make decisions, evaluate and better manage the mechanics of the Municipality of Ibarra to serve as a starting and better management can be achieved that will allow in the short term be more efficient, make better use of all resources, along with knowledge gained from the experience of implementation, the benefit of their employees, and residents of the city of Ibarra, improving productivity and this is also the position within the Municipality.

Strategic planning is a tool par excellence of Strategic Management, is seeking one or more competitive advantages for the organization and the formulation and implementation of strategies allowing you to create or preserve their advantages, all depending on the mission and its objectives, the environment and its pressures and available resources.

# **CAPITULO I**

## **Introducción**

### **1.1. MECÁNICA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE IBARRA**

La Mecánica de la Ilustre Municipalidad de San Miguel de Ibarra, se considera una de las áreas más complejas de administrar dentro de la institución, ya que su desempeño, incide directamente en la calidad de los trabajos que se brindan la Municipalidad a la población de Ibarra



**Gráfico 1.1 Área mantenimiento I. Municipio de Ibarra<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> I. Municipalidad de Ibarra

El municipio de Ibarra cuenta con una mecánica poco adecuado, esto se origina por falta de un terreno apropiado para este fin, y lo que es más una infraestructura que este en óptimas condiciones, para dar un servicio de mantenimiento automotriz adecuado a los vehículos.

El problema principal del área de mantenimiento vehicular es la baja productividad de la misma, si bien la infraestructura física y el capital humano influyen en el bajo rendimiento la manera de Administrar contribuye mayormente a que día tras día ésta área sea más crítica.

El gasto corriente de ésta dependencia se ha incrementado enormemente sobrepasando el presupuesto anual establecido. Los fondos que se tiene no alcanzan para mantener operativo la flota vehicular propiedad de la Municipalidad.



**Gráfico 1.2 Vehículos y Maquinaria en Reparación<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> I. Municipalidad de Ibarra

Los últimos proyectos de modernización de la flota vehicular o de la infraestructura se declararon desiertos o se suspendieron por las deficiencias en la gestión administrativa

De continuar con la misma manera tradicional de Administración la Mecánica Municipal debería pensar en cerrar sus instalaciones y tercerizar los trabajos que se realizan en la actualidad.

El cierre de ésta dependencia dejará primeramente a muchas familias sin una fuente de sustente y por otra parte la Municipalidad enfrentará problemas legales, económicos y una disminución en su credibilidad con la ciudadanía.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Utilizar a la Planificación Estratégica como herramienta que permita elevar la Productividad de la Mecánica Municipal de la Ilustre Municipalidad de San Miguel de Ibarra.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar la situación actual de la mecánica de la Ilustre Municipalidad de San Miguel de Ibarra.
- Establecer los parámetros básicos que conforman la Planificación Estratégica.
- Mejorar la productividad de la Mecánica de la Municipalidad de San Miguel de Ibarra.

### **1.2.3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

En el departamento de mantenimiento mecánico de la Ilustre Municipalidad de San Miguel de Ibarra, no se ha evidenciado un adecuado manejo administrativo que respondan a los actuales requerimientos de la Administración Pública. El área en mención es considerada dentro de la Municipalidad como una de las más complejas de administrar, ya que su desempeño, incide directamente el rendimiento del Municipio de Ibarra.

Las actividades que se desprenden en el mantenimiento de equipo en los talleres del Municipio son: el Mantenimiento Preventivo, Mantenimiento Correctivo. Actividades que no cumplen mayormente con los requerimientos mínimos de un buen servicio de mantenimiento. Las razones de los incumplimientos responden a que no existe una estructura funcional dentro de mantenimiento, los trámites burocráticos exageran el tiempo que normalmente debe tomar realizar un trabajo, no se han establecido controles de calidad en los trabajos realizados.

La caduca manera de Administrar este departamento ha provocado que los gastos económicos se eleven mientras que su rendimiento decrezca dando una mala imagen a la ciudadanía ya que es aquí donde se procura mantener el equipo operativo para cumplir con los servicios básicos u obras establecidos

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito nacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las empresas.

La planeación es la primera y más importante actividad de la administración, ya que es preciso fijar la dirección que habrá de tomar la empresa, los objetivos de la misma y los medios para lograrlo, además nos permite diseñar para un mañana incierto con alguna certeza de que se habrían de cumplir los objetivos de la empresa. Siempre que haya que cumplir un objetivo o una meta existirá la oportunidad de ejercer la planificación, esta puede describirse como el proceso reflexivo durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la empresa. Es lógico pensar que cuanto mejor sea la planificación más adecuado serán las acciones subsecuentes.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

Aquí es donde juega un papel importante la planeación estratégica porque permite crear y establecer los valores, la Misión, Visión, objetivos, metas estrategias y políticas que permitan tomar decisiones, evaluar y controlar mejor a la Mecánica del Municipio de Ibarra para que sirva como punto de partida y se pueda lograr una mejor administración que le permita en el corto plazo ser más eficiente, poder utilizar mejor todos los recursos, junto al conocimiento que se adquiere de la experiencia de la implementación, en

beneficio de sus empleados, y los habitantes de la ciudad de Ibarra, mejorando con esto también la productividad y la posición dentro de la Municipalidad.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

### **1.3. ALCANCE**

El alcance de la planeación estratégica en la Mecánica del Municipio de Ibarra será por el momento convertirla en una de las mejores dependencias de la ciudad en materia de mantenimiento automotriz. Manteniendo una estrecha y buena relación con sus proveedores, empresas de capacitación, otros talleres con posibilidad de tercerizar algunos servicios, y en general con el compromiso de todos los empleados pueda ser mejor y más ágil.

Por eso este trabajo se centrara en el estudio, del concepto de la implementación de una Planeación Estratégica, con el fin de entender que existen métodos y procedimientos para realizar la Planeación Estratégica, pero nunca es un estándar para todas las dependencias, por lo que estos procesos son específicos para cada área. La planeación estratégica en la Mecánica del Municipio de Ibarra se puede implementar y analizar desde 4 ejes estratégicos básicos como son:

- De tipo organizacional: Fortalecer las funciones y actividades administrativas relacionadas con el corazón del negocio, incrementando la calidad de los servicios que presta.
- De tipo logístico: Desarrollo del taller, herramienta, materiales, soporte, administración de los recursos, análisis de causa raíz
- De tipo técnico: Generando estándares, procedimientos, cultivando las buenas prácticas
- De tipo de Recursos humanos: Desarrollo del personal creando programas de capacitación, foros, entrenamiento del personal técnico, entrenamiento en la prevención y predicción.

## CAPÍTULO 2

### Fundamentos Teóricos

#### 2.1. PRODUCTIVIDAD

Actualmente la palabra “PRODUCTIVIDAD” se ha vuelto muy utilizada día a día, ya que se considera, que el incremento en el rendimiento de la productividad es el pilar del desarrollo empresarial enfocado en las ganancias económicas de la misma.

Productividad se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización; por lo cual hay una gran variedad sobre su significado.

A inicios del siglo XX el término productividad alcanzó un significado más preciso, se definió: como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

En 1950, la organización para la cooperación económica europea ofreció una definición más formal de la productividad.

"Productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de la producción".

***PRODUCTIVIDAD = Producción / Insumos = Resultados Logrados / Recursos Empleados***

De esta forma es posible hablar de la productividad de capital, de mano de obra, de materia prima, etc.

En términos cuantitativos, la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados.

La productividad implica la mejora del proceso productivo, la productividad aumenta cuando:

- Existe una reducción de los insumos mientras las salidas permanecen constantes.
- Existe un incremento de las salidas, mientras los insumos permanecen constantes.

Con frecuencia se confunden entre sí los términos productividad, eficacia, eficiencia y efectividad.

- La eficacia mide el grado de consecución de un objetivo. Si tengo que criar 10 pollos de granja y al final de un tiempo determinado, todos los pollos están sanos y listos para el consumo, entonces podríamos decir que he alcanzado una eficacia del 100%.
- La eficiencia mide el grado de consecución de un objetivo con respecto al coste de recursos del mismo. Es decir, si además de criar los 10 pollos, hemos gastado la cantidad óptima de alimento y otras materias primas necesarias para hacerlo, podemos asegurar que la consecución del objetivo además, ha sido eficiente.

- Por último, la efectividad incluye un factor positivo o negativo con el entorno, el de la ecología. Es decir, además de criar 10 pollos y alimentarlos de forma eficiente, lo hemos hecho con alimento biológico y no hemos hecho daño al entorno. Podríamos decir que el “karma” influye en la medición.

### **2.1.1. Tipos de productividad**

La productividad se puede englobar en tres etapas básicas:

#### **2.1.1.1. Productividad parcial.**

Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo. Ejemplo:

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{m.o.}$$

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{Capital}$$

$$\text{Productividad} = \text{Ventas} / \text{Pagos}$$

#### **2.1.1.2. Productividad de factor total.**

Es la razón entre la productividad neta o valor añadido y la suma asociada de los insumos, mano de obra y capital.

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{m.o} + \text{capital}$$

#### **2.1.1.3. Productividad total.**

Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total, refleja el importe conjunto de todos los insumos al fabricar

los productos. En todas las definiciones anteriores, tanto la producción como los insumos se expresan en términos reales o físicos.

## **2.2. ESTRATEGIAS**

“La Estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa puede ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes”.<sup>3</sup>

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que comprende todas las actividades fundamentales de una empresa o negocio, otorgándoles un sentido de unidad, orientación y propósito.

Para alcanzar una definición unificada de concepto de estrategia nos basaremos en los siguientes puntos esenciales.

1. La Estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en función de los objetivos de largo plazo, los programas de acción y las prioridades en lo referente a los recursos necesarios.

***“Estrategia es un modo de dar explícitamente forma a las metas y a los objetivos a largo plazo de la organización, definiendo los principales***

---

<sup>3</sup> MARTÍNEZ, Ma. Del Carmen, “La Gestión Empresarial” Ediciones Díaz de Santos. España, p.140.

***programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios”.***<sup>4</sup>

Nos enfrentamos a una definición pragmática y útil relacionada con la naturaleza de las acciones estratégicas. En primera instancia, debemos definir los objetivos a largo plazo de la empresa. Dichos objetivos deberían presentar cierto sentido de permanencia y no son modificados a menos que determinadas condiciones externas o ciertos cambios internos exijan un nuevo examen de los compromisos de largo plazo de la empresa. Nada podría ser más destructivo y confuso que una reformulación errática de los objetivos de la empresa sin razones sustantivas que no sean las dudas de los directivos de la organización. La modificación continua de la orientación estratégica terminara por confundir a todos sus empleados y más importante aún a sus clientes o beneficiarios.

La deseada estabilidad de los objetivos de largo plazo no impide la corrección del curso y las readaptaciones continuas de los programas de la empresa. Esto se lleva a cabo a través de un nuevo examen de los programas de acción estratégica, que son más orientados hacia el corto plazo buscando al mismo tiempo cierta congruencia con los objetivos de largo plazo.

Finalmente, esta dimensión de la estrategia apunta a la importancia de la asignación de recursos como el paso más importante en la aplicación de la estrategia. La sincronización entre los objetivos y los programas estratégicos por una parte y la asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de la empresa por otra, resultan necesarios para garantizar una coherencia estratégica.

---

<sup>4</sup> HAX & MAJLUF. “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” Ediciones Granica S. A. Argentina, p.25.

2. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.

***Se ha reconocido desde hace mucho tiempo que una de las preocupaciones fundamentales de la estrategia es definir los negocios que la empresa desarrolla o pretende desarrollar. Esto convierte la estrategia en la fuerza básica que aborda los temas del crecimiento, la diversificación y el retiro de un negocio.***

El primer paso clave para definir un proceso de planificación estratégica formal es una segmentación efectiva del negocio. En este punto basta decir que la mayor parte de la atención estratégica, tanto en términos de la formulación como de la aplicación de la estrategia se centra en cada unidad de negocios de la empresa.

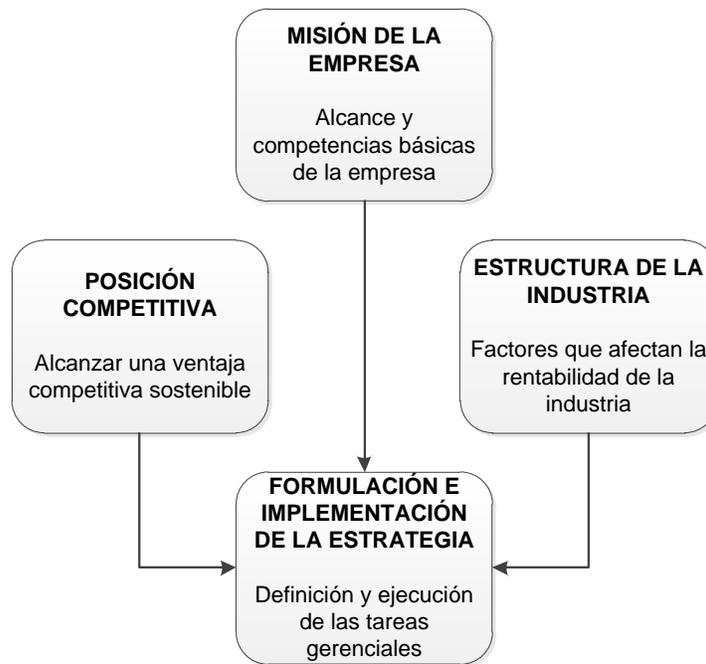
La segmentación constituye la clave para el análisis del negocio el posicionamiento estratégico la asignación de recursos y la gestión de cartera. Existe una íntima relación entre la segmentación de los negocios y la estructura organizativa de la empresa. A medida que se presentan nuevas formas organizativas que dan como resultado la creación de estructuras más compactas menos jerárquicas y orientadas en forma más horizontal surgen nuevas dimensiones para la segmentación. Estas incluyen procesos de negocios así como competencias y capacidades fundamentales.

3. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Conforme a esta perspectiva, el impulso fundamental de la estrategia es alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo, respecto de los competidores claves de la empresa en todos los negocios en que participa. Esta dimensión de la estrategia sustenta muchos de los enfoques utilizados para apoyar la búsqueda de una posición competitiva favorable. Reconoce que la ventaja competitiva es el resultado de una comprensión cabal de las fuerzas externas e internas que producen un impacto en la organización. Externamente debemos identificar el atractivo y las tendencias de la industria así como las características de los trances competidores. Esto genera oportunidades y amenazas que uno debe tomar en cuenta internamente, debemos evaluar las capacidades competitivas de la empresa.

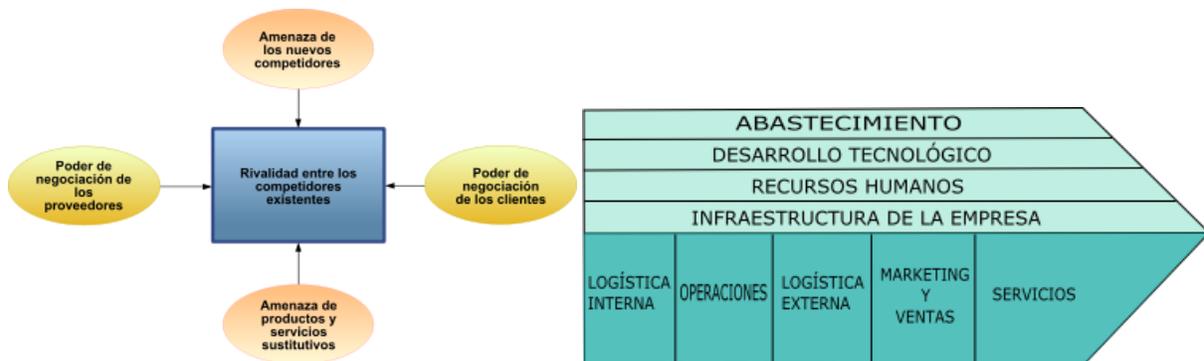
La estrategia resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas. El papel de la estrategia no es considerado como una respuesta pasiva a las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo, sino como una adaptación continua y activa de la organización orientada a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante.

A partir de esta perspectiva surge el marco fundamental de la estrategia de negocios con tres áreas de atención: la unidad de negocios como el tema central de análisis; la estructura de la industria, que determina las tendencias claves del entorno; y las competencias internas, que definen las formas de competir.



**Gráfico 2.1 Marco básico rentabilidad de una empresa**

Michael Porter, ha sido sin duda la figura predominante en la formación y comunicación de este marco de la estrategia de negocios. Propuso su ya famoso modelo de las Cinco Fuerzas para explicar el nivel diferente de rentabilidad entre las industrias y el célebre modelo de la Cadena de Valor, que permite la diferenciación de las empresas que compiten en la misma industria.



**Gráfico 2.2 Cinco fuerzas y cadena de valor de Porter<sup>5</sup>**

Según Porter la estructura de la industria explica el carácter duradero de los beneficios frente a la negociación y a los competidores directos e indirectos. Sin embargo la diferencia de beneficios respecto de rivales directos dependen de la posición competitiva. Desde esta perspectiva un negocio es definido como un conjunto de actividades separadas pero Interrelacionadas. La ventaja competitiva es el resultado de la capacidad de la empresa de elevar a cabo las actividades requeridas ya sea conforme a costes inferiores a los de sus rivales, o por propuestas diferenciadas que crean un valor para el comprador y permiten que la empresa imponga un sobreprecio.

4. La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas de negocios y funcionales

Existen tres perspectivas distintas, corporativa, de negocios y funcional que resultan importantes para definir la estrategia de la empresa y que implican responsabilidades gerenciales muy diferentes. La perspectiva corporativa engloba las tareas que necesitan la visión más amplia para ser abordadas en forma apropiada. Fundamentalmente se

<sup>5</sup> PORTER Michael. "Ser competitivo"

refiere a los temas que corresponden a la definición de la misión global de la empresa, la convalidación de las propuestas que surgen de los niveles de negocios y funcional la identificación y explotación de vínculos entre unidades de negocios distintas pero relacionadas, y la asignación de recursos teniendo en cuenta las prioridades estratégicas. La perspectiva de negocios incluye todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios individual dentro de su propia industria.

**5. La estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador.**

Al considerar la estrategia como el modelo de decisiones en la empresa, reconocemos que la estrategia es un resultado inevitable, no hace más que emerger de lo que hace la empresa. Los modelos estratégicos pueden distinguirse cuando se detectan grandes discontinuidades en la dirección de la empresa, que provienen ya sea de cambios en el primer nivel ejecutivo o que son provocados por importantes acontecimientos externos que exigen un reposicionamiento estratégico. De cualquier manera las estrategias emergerán, voluntariamente o no dejando huellas de los grandes pasos dados por la empresa en el pasado lo cual también podría definir su destino futuro.

**6. La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica que la firma pretende hacer a sus "stakeholders" (sectores de interés).**

La noción de "stakeholder" ha cobrado importancia como un elemento de preocupación estratégica en los últimos años. Es un término que designa a cualquiera que recibe directa o indirectamente los beneficios o que soporta los costos derivados de la acción

de la firma: accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, acreedores, la comunidad, el gobierno y otros.

Esta dimensión de la estrategia reconoce la responsabilidad de la empresa en terrenos mucho más amplios que en la simple maximización de la riqueza de los accionistas. Considera la estrategia como un medio de establecer contratos sociales para producir un proceso de intercambio social que afecta una amplia variedad de personas. El resultado final puntualiza el tipo de organización económica y humana que es y que aspira ser la empresa. Se trata de un elemento clave para la filosofía empresarial y cultura de la organización.

Preocuparse por los "stakeholders" podría ser una forma útil de colocar los intereses estratégicos fundamentales de la firma en una perspectiva apropiada. Resulta obvio que en una organización que produce beneficios estos se vuelven un objetivo importante: el proverbial "resultado final" (bottom line). Sin embargo este podría convertirse en una trampa peligrosa si los directivos consideraran la rentabilidad de corto plazo como la fuerza impulsora esencial en lugar de centrarse en la recompensa legítima y merecida de un trabajo bien hecho que surge de mostrar responsabilidad hacia los otros "stakeholders" de la empresa.

#### 7. La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización.

Una de las mayores preocupaciones que debe estar presente en cualquier esfuerzo que conduzca hacia el posicionamiento estratégico de la empresa está relacionada con el grado del desafío enfrentado por la empresa para alcanzar metas realmente exigentes.

Si el proceso de planificación estratégico sólo conduce al registro de programas ya establecidos por la organización no cumplirá el objetivo fundamental de cualquier esfuerzo de planificación estratégica; es decir, liberar la creatividad y orientar la organización hacia un nuevo estado de excelencia. Esto se caracteriza como el grado de exigencia implícito en el desarrollo de la estrategia. Las capacidades existentes de la empresa y sus recursos actuales no serán suficientes.

El propósito estratégico comprende un proceso activo de gestión que crea un sentido de urgencia de la organización en la esencia de ganar y motivar a la gente a través de acciones tales como:

- Desarrollar una actitud competidora en todos los niveles a través del uso amplio de la Inteligencia competitiva.
- Proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios Para trabajar efectivamente dejando espacio para la contribución individual y de equipo.
- Guiar la asignación de recursos utilizando el propósito estratégico como criterio de consistencia.
- Darle tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar otro nuevo.
- Establecer hitos claros y revisar los mecanismos para efectuar un seguimiento del progreso y garantizar que el reconocimiento y la recompensa interna refuercen el comportamiento deseado.

El mensaje del propósito estratégico se aparta de los enfoques más clásicos que buscan una concordancia entre las oportunidades presentadas por la industria y la posición competitiva sostenida por la firma para establecer una ventaja competitiva. El propósito estratégico abandona la unidad de negocios como Centro de atención fundamental del análisis estratégico y traslada la dimensión pertinente de la preocupación estratégica al nivel corporativo de la empresa. En lugar de equiparar las oportunidades de la industria con los recursos disponibles alienta a los miembros de la empresa a buscar metas aparentemente inalcanzables. En lugar de buscar ventajas que son inherentemente sostenibles se esfuerza por acelerar el aprendizaje organizativo que permitirá que la empresa desarrolle nuevas reglas que eliminan las ventajas de las empresas establecidas. En lugar de asignar recursos a unidades de producto - mercado fomenta la inversión en las competencias centrales a fin de desarrollar las capacidades del producto básico. Finalmente en lugar de buscar una concordancia entre la organización y su medio, la coherencia se origina en la fidelidad de la organización con su propósito estratégico particular.

8. La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.

***El propósito estratégico traslada la atención central de la estrategia del nivel de negocios al nivel corporativo.***

Lo fundamental de las competencias centrales es que son fomentadas y desarrolladas en el nivel corporativo y que definen la base de la estrategia competitiva para toda la empresa. Pueden utilizarse tres pruebas para identificar las competencias centrales en

una empresa. En primer lugar una competencia esencial permite el acceso potencial a una amplia variedad de mercados; en segundo lugar, debería ofrecer una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente del producto final; y en tercer lugar, debería resultar difícil de imitar para los competidores. Las competencias centrales en particular aquellas que comprenden el aprendizaje colectivo se basan en el conocimiento y pueden ser mejoradas cuando se aplican.

Tomados en forma colectiva los conceptos de propósito estratégico y de competencias centrales representan un gran desafío para el paradigma de la estructura de la industria/posicionamiento competitivo. El ataque más importante está dirigido a la importancia de la estructura de la industria como fuente de un desempeño financiero superior.

- 9.** La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.

La noción de competencias centrales se encuentra estrechamente relacionada con el así llamado punto de vista de la empresa basado en los recursos, que es el modelo más reciente para comprender los mecanismos que apuntan a lograr la ventaja competitiva. Representa un importante alejamiento de un enfoque estratégico basado en consideraciones impulsadas por el mercado que considera las condiciones de la industria como responsables de crear oportunidades para una rentabilidad superior. El punto de vista basado en los recursos se aleja significativamente de este enfoque y postula que las fuentes centrales es la ventaja competitiva son impulsadas por los

factores: es decir dependen del desarrollo de los recursos y capacidades por parte de la empresa.

### **2.2.1. Etapas para el establecimiento de estrategias**

1. Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
3. Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

### **2.2.2. Importancia de las estrategias**

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.

- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **2.2.3. Lineamientos para establecer estrategias**

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

### **2.2.4. Características de las estrategias**

- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.

- Debido a la dinámica, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.
- Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

### **2.3. POLÍTICA EMPRESARIAL**

Se puede definir a la Política Empresarial como la “Concreción de los objetivos generales, normas y valores en estrategias y líneas de actuación ante sus propios miembros, y ante el mercado, el estado y la sociedad en general”.<sup>6</sup>

La política empresarial tiene como objetivo fijar principios sobre los que descansa la actuación de la empresa. Contiene las exigencias que definen el comportamiento de sus responsables y, por lo tanto, normas. La política empresarial posee consiguientemente la función de fijar normas para la dirección empresarial.

Es, por lo tanto un aspecto parcial de la política global de la empresa que recoge la política de dirección desde la perspectiva de las normas que regulan la dirección de sus colaboradores. Estas normas se orientan en primer lugar, a los superiores, para que definan su comportamiento directivo. Y puesto que la dirección implica una relación mutua afecta también al comportamiento de los colaboradores con respecto a sus

---

<sup>6</sup> GARCÍA - MARZA. “La Ética como instrumento de la Gestión Empresarial” Fundación ETNOR España, p.27.

superiores. En este amplio sentido, la regulación de la política de dirección tiene como objetivo la colaboración dentro de la empresa.

La flexibilidad de estas regulaciones puede ser muy diferente, de ellas depende el mayor o menor margen de libertad que poseen los directivos a los que obligan estas normas.

Cuando se establecen reglas o normas estrictas puede producirse una actuación unívoca y puede contrarrestarse la arbitrariedad. Con ello se le pone al superior una camisa de fuerza y por lo tanto, serán menos sinceros sus comportamientos directivos.

La política empresarial es el sustento para lograr la operatividad la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la misma, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos, cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos.

La política empresarial, obviamente, tiene que ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a:

- Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).

- Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

## **2.4. POLÍTICA DE CALIDAD**

Se define como Política de la Calidad a las “Intenciones globales y orientación global de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección”<sup>7</sup>

En cada empresa la alta dirección debe establecer con claridad sus objetivos y hacerlos del conocimiento de todo su personal, y las directrices generales para alcanzarlos. Esto le obliga, a promover y desarrollar en todos los niveles la conciencia de lo que es la calidad e indicar constantemente la importancia que para la empresa tienen sus clientes. Es indispensable que se informe al personal que los productos o servicios proporcionados o fabricados con mala calidad, redundan en altos costos económicos y de imagen empresarial.

Desde hace varios años se ha reconocido que la calidad se ha vuelto tan importante, que el control no puede ser el único instrumento para asegurarla. Además se ha reconocido que para lograr productos de calidad, también los procesos y sistemas tienen que cumplir con las demandas de calidad.

---

<sup>7</sup> UNE-EN ISO 9000:2000

Por ello es necesario fijar políticas de calidad; es decir, establecer de antemano a qué aspira la empresa en cuestión de calidad. Para lograrlo, cada empleado debe saber qué se espera de él en este ámbito; es decir, qué objetivos concretos tiene que cumplir.

Decidir definir una política de calidad, supone reconocer la importancia de la calidad y supone además implementar las medidas necesarias para lograr que esta preocupación se traduzca en la realidad, una empresa que logra ofrecer al cliente productos/servicios de calidad.

La política de calidad es una parte de la política de empresa, por lo que debe estar basada en esta última; es decir, la política de la calidad siempre acorde con la política de la empresa.

La política de la calidad respalda a los altos directivos a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa. La política de la calidad debe ser concreta y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad, también supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

## **2.5. DEFINICIÓN DE VISIÓN**

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa **la visión** de una compañía, que podríamos definir como “la declaración que termina donde queremos llegar en el futuro”<sup>8</sup>. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si

---

<sup>8</sup> MARTÍNEZ - MILLA. “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” Ediciones Díaz de Santos España, p.21.

el resto sucede según la estrategia de la empresa. Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿QUE QUEREMOS SER?

En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores del tipo:

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería lejos de la realidad.
- La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.

- Una visión simplemente no puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.

La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa pero no tiene en cuenta el entorno hostil en el cual la empresa compete o ignora algunas de las debilidades de la empresa.

## **2.6. DEFINICIÓN DE MISIÓN**

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.

- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿POR QUE EXISTIMOS? ¿EN QUE NEGOCIOS? ¿COMO LOS DESARROLLAMOS?

## **2.7. VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.<sup>9</sup>

El tema de los valores se ha colocado durante los últimos años en el centro del debate del pensamiento social y a partir de su análisis han surgido muchas interrogantes, algunas no han encontrado respuesta pero hay un aspecto que queda claro para todos:

- Los valores se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Los valores son necesarios para producir cambios a favor del progreso.

---

<sup>9</sup> MARTÍNEZ - MILLA. "La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral" Ediciones Díaz de Santos España, p.23.

- Los valores son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.

Es cierto que la escasez de recursos nos pone en condiciones muy difíciles con el propósito de formar valores a escala social y organizacional pero es necesario luchar contra trabas externas e internas como la única forma de encontrar la solución a este asunto. El tema se hace urgente, hay que formar y desarrollar la capacidad de descubrir desde adentro el bien colectivo y no el individual. Está claro que esto no es responsabilidad solo de la empresa sino de cada uno de los elementos que conforman la sociedad, pero si todos decimos "eso no puedo resolverlo yo solo" entonces estaremos contribuyendo a perder cosas que aún están a salvo como son los deseos de una buena parte de la comunidad de preservar lo más auténtico del ser humano, los valores.

Los valores no son ni pueden ser un simple enunciado; ellos requieren y tienen un papel especial en el desarrollo de las acciones consecuentes con dichos valores. Hasta hoy la experiencia indica que todos tenemos enunciados valores organizacionales pero pocos trabajamos con ellos y por ellos y aún peor una parte importante de los trabajadores no conocen esos valores. Al tema de los valores hay que ponerle también ciencia y estamos hablando de la ética como ciencia del comportamiento pero antes de obtener un comportamiento hay que establecer valores. Un valor es el grado de significación positiva que algo tenga para el hombre y que sea una forma de actuar estable en el tiempo. En las organizaciones, los valores son importantes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

Normas, son tácticas que facilitan la evaluación de las actitudes y comportamientos en correspondencia con los valores esperados. El no cumplimiento de las normas que deben estar en línea directa con ciertos valores esperados, puede implicar sanciones por parte de quien tiene expectativas en función de dichos valores. Eso no es imposible de obtener, sólo es necesario dar respuesta a la siguiente pregunta ¿qué fundamentos básicos de actuación deben servir como normas para alcanzar nuestros valores tácticos?

## **2.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Con los objetivos estratégicos identificamos las áreas de énfasis de concentración de todos nuestros esfuerzos, o sea las áreas estratégicas claves. “Son los objetivos a largo plazo que salieron de los análisis de población y organización, medio ambiente, infraestructura y servicios básicos, uso de suelo, economía, y cultura. Son los objetivos temáticos para el mismo período en el cual se concretará la Visión”<sup>10</sup>.

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres, esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio

---

<sup>10</sup> BURGVAL - CUÉLLAR. “Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos locales” Ediciones Abya Yala Ecuador, p.197.

mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivas las empresas en el término de un año.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de los cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes.

Sobre los objetivos específicos de una empresa:

- La distribución de los productos se de en forma oportuna a los clientes.
- Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- Realización de un programa de ventas promocional.
- Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.

- Presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos para lograrlos la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su personal.

## **2.9. CLIMA LABORAL**

En las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

1. Pone el peso en factores organizacionales *visión más objetiva*. Las características más relevantes son que el clima:
  - Es externo al individuo.
  - Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones.
  - Existe en la realidad organizacional.
2. Pone el peso en factores individuales o psicológicos *visión más subjetiva*. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

En sus inicios, el concepto de clima parte de supuestos acerca de la primera tendencia: el clima no son las percepciones de los individuos, aunque estén influidas por el clima.

Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (1964) El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- a) distinguen una organización de otras organizaciones;
- b) son relativamente duraderas en el tiempo, y
- c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

Tagiuri desarrolló poco después (1968) una definición que se fundamenta en la visión del clima como una característica del ambiente total de la organización, una visión más clásica y utilizada. El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

- a) es experimentada por sus ocupantes,
- b) influye su conducta,
- c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.

Los estudios posteriores, y singularmente tras la década de los ochenta, van poniendo el acento en el factor relacional y de intercambio de actitudes de las personas como principal motor del clima laboral, que entra en el marco que se ha denominado también clima social o clima psicológico.

Manuel Silva (1996) en su obra El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención, detalla ambas tendencias y apunta a la prevalencia en el tiempo de la segunda tendencia: clima como atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva

de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. "Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente."

En 1985, Glick expresa el clima como "un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo". El clima, para Glick, es un resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.

La línea de división entre ambas tendencias no es nítida, y Silva (1996), autor fundamental para entender la evolución del concepto, sitúa a Schneider y a Poole como referentes en la búsqueda de integración entre ambas, y considera el clima como una estructura y un proceso continuo de estructuración, pero también como una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por las interacciones de los miembros. Silva añade que "...en el centro de todos estos procesos de estructuración está la comunicación como practica clave organizacional y fuerza constitutiva de todos los climas".

### **2.9.1. Factores que influyen en el Clima Organizacional**

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones

dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es

decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## **2.10. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **2.10.1. Matriz FODA**

Constituye otra herramienta o técnica utilizada en el modelo de administración estratégica y en especial en la gerencia pública. Al igual que el árbol de competencias,

factores críticos de éxito y capacidades y habilidades clave, el análisis FODA constituye también una técnica empleada en la planificación corporativa.

El “análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización”<sup>11</sup>

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la Institución.

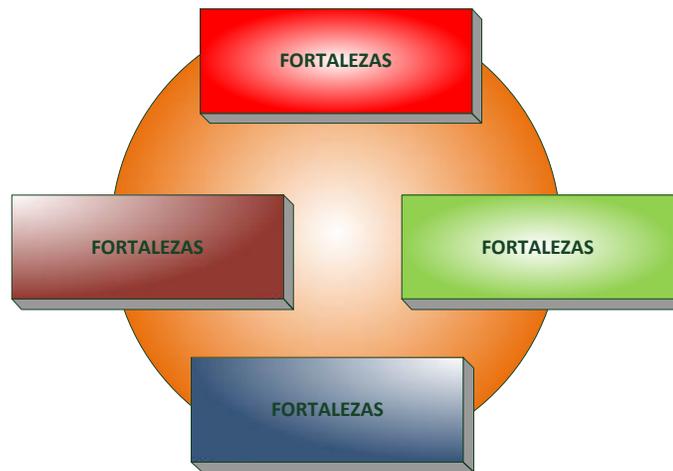
La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de una organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

- **FORTALEZAS:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- **OPORTUNIDADES:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

---

<sup>11</sup> ZAMBRANO, Adalberto. “Planificación Estratégica” Publicaciones UCAB. Venezuela, p.84.

- **DEBILIDADES:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- **AMENAZAS:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



**Gráfico 2.3 Metodología FODA<sup>12</sup>**

---

<sup>12</sup> D. Barragán & N. León

## **CAPÍTULO 3**

### **Investigación Propuesta**

#### **3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Las actuales directrices del ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE IBARRA ha obligado a los diferentes departamentos de la municipalidad mejorar su manera de gestión, la alcaldía pondrá sus ojos en muchas ocasiones por aquellas empresas que le brinden mayor valor agregado, es decir servicios diferenciadores que satisfagan sus necesidades, dentro de esto se tomará en cuenta los tiempos de solución óptimas en los trabajos y servicios, así como también un adecuado y eficaz soporte técnico para la entrega en el servicio a la ciudadanía.

Para un mejor manejo y desarrollo del Departamento de Mantenimiento, es muy necesario tener en cuenta un modelo administrativo, que conozca la persona que está al frente del Centro para que pueda ejecutarlo de manera adecuada, por lo que se desarrollara dicho modelo, teniendo en cuenta el tipo de maquinaria y vehículos que se pretende reparar y dar mantenimiento.



**Gráfico 3.1 Centro de Mantenimiento Vehicular I. Municipalidad de Ibarra<sup>13</sup>**

El Centro de Mantenimiento vehicular prestara un servicio para la flota vehicular Municipal del cantón Ibarra, la cual consta tanto de maquinaria pesada como liviana, involucrando con esto a la reparación y/o mantenimiento de automotores.

En este capítulo se establecerá el Direccionamiento Estratégico para el Taller Mecánico de la I. Municipalidad de San Miguel de Ibarra, el mismo que constituye una herramienta para los procesos que se desarrollan a diario. Para lo cual primero se realizará la definición de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias, conforme a los principios organizacionales actuales.

---

<sup>13</sup> I. Municipalidad de Ibarra

Adicionalmente se procederá a elaborar las estrategias a mediano y largo plazo que le permitirán cumplir con los objetivos y reducir o eliminar los inconvenientes que constantemente se han presentado.

Para la determinación de este direccionamiento se van a utilizar las encuestas realizadas al personal, así como también una lluvia de ideas, cuyos resultados fueron tomados a consideración tanto por su coincidencia en los pensamientos y conductas del servicio o también porque se identifican y fundamentan con la cultura corporativa del Taller.

### **3.1.1. Matriz Axiológica**

La matriz axiológica constituye una guía válida para la definición de valores y principios como lo son: la honestidad, el respeto, la rentabilidad justa, etc., la cual puede identificarse plenamente con aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa una entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales.

El objetivo de esta Matriz es poder resumir y evaluar la información de valores y principios del Departamento de Mantenimiento del Municipio de Ibarra conjuntamente con su entorno, para lo cual se asignarán verticalmente aquellos grupos de interés como son el Estado, la Sociedad, Clientes Interno y Externo, los Proveedores, los Colaboradores, y horizontalmente se enlistará aquellos principios y valores más relevantes del Taller como los son: el servicio, la honestidad, el profesionalismo, la ética, la rentabilidad, la lealtad, y el compromiso social.

Luego de revisados los puntos anteriores, se procede a la elaboración de la matriz, misma que se la realiza en una tabla de doble entrada, en la parte horizontal se colocan los grupos de interés y en la parte vertical los principios y valores previamente definidos, el resultado de esta combinación definirá los principios corporativos a regir en toda la organización.

### **3.2. CULTURA CORPORATIVA**

Existen conceptos éticos sobre los cuales se fundamenta la condición humana, ellos regulan la vida en sociedad y la convivencia de sus miembros, estos conceptos éticos se ha clasificado en dos categorías:

Aquellos que son universales por su aplicación a todas las culturas y que tienden a ser permanentes, ya que poco varían en el tiempo, a los cuales se los conoce como PRINCIPIOS.

Aquellos que tienden a variar en el tiempo, dependiendo de cada cultura y sus costumbres y del momento histórico en que les damos cabida, los mismos que se los denominan VALORES.

Para el Departamento de Mantenimiento es de vital importancia entregar honestidad en sus actos siendo rectos, honrados y veraces, pero sobre todo demostrando integridad y carácter al respetar las leyes y principios.

### **3.3. METODOLOGÍA**

#### **3.3.1. Visión**

Visión. La visión señala el rumbo, la dirección que una organización debe seguir apoyada en un conjunto de ideas que constituyen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Es un eslabón que une el presente con el futuro en una empresa.

- La visión de una empresa expone el gran desafío que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.
- Da fortaleza a la persona para aportar lo mejor de sí misma, y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa. En otras palabras, le da sentido a lo que hace cada persona y la impulsa a hacerlo cada vez de mejor manera, independientemente de su jerarquía en la estructura organizacional.

#### **3.3.2. Misión**

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Puede construirse tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?

- ¿Qué hacer?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

### **3.3.3. Objetivos Estratégicos**

Los OBJETIVOS definen específicamente que se quiere lograr en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades del consumidor, las políticas empresariales y el marco normativo, para lo cual se consideran objetivos y metas:

- Objetivos => CUALITATIVOS
  - Aspiraciones a realizar y desarrollar
- Metas => CUANTITATIVAS
  - Plazos y límites a cumplir

### **3.3.4. Políticas**

Las políticas influyen fuertemente en la selección de las estrategias y orientación que debe seguir una empresa, norma también ante el cumplimiento del personal, puesto que ésta debe mantener un contexto organizacional que responda a las aspiraciones de las distintas divisiones, funciones y gerentes, y a los cambios en el ambiente interno y externo.

### **3.4. MAPA ESTRATÉGICO**

El Mapa Estratégico representa de forma gráfica los objetivos estratégicos y su interrelación, proporcionando una visión macro de la estrategia de la organización, y se ha constituido en uno de los elementos fundamentales que da a conocer los principios básicos que lo sustentan.

Las áreas que cubre este análisis estratégico son las denominadas perspectivas de análisis es decir: financiera, cliente, procesos y capacidades estratégicas.

Nos permite operativizar la estrategia convirtiendo las grandes ideas y visiones estratégicas en una estrategia estructurada, operativa y accionable que señala claramente cómo cada una de las unidades de la empresa aporta valor diferencial equilibrado a la consecución de la misión.

### **3.5. PLAN ESTRATÉGICO**

El Plan Estratégico es el proceso mediante el cual una organización define su visión, estrategias, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el propósito de planear el futuro para su empresa.

Contiene beneficios para la empresa tanto interna como externamente, con la asignación de recursos, alternativas de producción, organización y control, únicamente cuando la alta dirección conoce ¿qué? y ¿cómo? llegar hacia el objetivo planteado:

- ¿A dónde se quiere llegar? Sin visión, ni misión y sin metas ni objetivos específicos es como si la empresa estuviera a la deriva.

- ¿Cuál es el ambiente en que nos desarrollamos? Identificar y entender de forma objetiva los factores internos y externos.
- ¿Cómo llegaremos a ese lugar o futuro deseado? Cuáles son los caminos a seguir: proyectos, alianzas, actividades, recursos financieros, entre otras cosas.

### **3.6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

El análisis de procesos consiste en rediseñar y alinear las estructuras de las organizaciones dirigida a los requerimientos y expectativas de los interesados, como el uso de nuevas tecnologías, mejores interacciones entre cliente-proveedor y cambio o adecuaciones en las instalaciones físicas, para nuestro caso lo vamos a realizar a través de un mejoramiento, que se encargara de promover la productividad y el desarrollo del Taller.

### **3.7. RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Los principales problemas encontrados en el Taller de Mantenimiento Mecánico del Municipio de Ibarra, son los siguientes:

1. Poco mantenimiento preventivo de los vehículos.
2. Falta de repuestos para los vehículos en stock.
3. Falta de mano de obra calificada
4. Falta de herramientas y equipos de mantenimiento
5. Falta de reglamentos de trabajo

6. Espacio físico del taller reducido.

### **3.7.1. Poco mantenimiento preventivo de los vehículos**

El mantenimiento preventivo en los vehículos no se realiza completamente por los siguientes motivos:

- El personal destinado al taller de mantenimiento es insuficiente para atender al número total de unidades
- Exceso de maquinaria obsoleta, muchos de los vehículos y maquinarias han cumplido su período de vida útil
- No existe un programa de mantenimiento que permita programar el trabajo sin que se vean afectadas otras áreas, el porcentaje de operatividad es muy bajo
- La gestión administrativa es deficiente, la mayoría de veces los trabajos son realizados sin una dirección o un control
- Falta de personal calificado, no existe un programa de capacitación que permita al personal técnico adquirir nuevas experticias para solucionar los problemas.

### **3.7.2. Falta de repuestos**

Para la adquisición de repuestos existen dos maneras reguladas por la ley de contratación pública:

- Mediante la compra por el Presupuesto Anual de Contrataciones (P.A.C.), en relación a las necesidades por un año completo, el cual no se ha podido realizar

con la totalidad de repuestos a adquirir al no tener un registro de mantenimiento de cada vehículo por toda su vida útil. Razón por la cual para realizar un PAC se necesita de experiencia en el puesto de trabajo por un año completo, y realizarlo completamente a satisfacción del 100% de dos años. Se debe tener en cuenta la calidad de los repuestos que normalmente tienen un menor costo y tendrían mayores probabilidades para ganar un concurso de compra pública.

- Mediante la compra con fondo rotativo que se tenga por mes ininterrumpidamente y sin demora de ningún tipo supuestamente lo cual en la actualidad no se cumple porque existen problemas burocráticos. El objetivo del fondo rotativo es el de que no existan paradas de los vehículos o maquinaria. Lo cual sólo sirve para compras urgentes y que sean justificadas como el daño de un vehículo. Al disponer de un buen stock de repuestos en bodega sería más fácil y eficiente mantener los unidades operativas y no esperar que el mantenimiento pase de nivel a uno del tipo correctivo.

### **3.7.3. Falta de mano de obra calificada**

La mayoría del personal que labora en el área del taller de mantenimiento no cuenta con estudios técnicos básicos de mecánica o mantenimiento, la mayoría de conocimientos técnicos los han adquirido por el trabajo diario que han tenido en todos sus años de trabajo, existe un pequeño grupo de personas que tienen un ligero conocimiento en el área que se desempeñan se han capacitado o han completado sus estudios secundarios, esto es indicativo que no tienen los conocimientos suficientes para resolver

problemas nuevos o cambiantes. Lo que también es un peligro para ellos y las personas pues se corre un enorme riesgo laboral en esta área.

Es necesario, que estas personas se capaciten en el área en el cual se desenvuelven, para un mejor y óptimo trabajo.

#### **3.7.4. Falta de herramientas y equipos de mantenimiento**

El personal técnico del Taller de Mantenimiento aun cuando esté completamente capacitado, no podrá realizar bien su trabajo, ya que no se cuenta con herramientas especializadas para el mantenimiento preventivo y correctivo de los diferentes daños que se presentan en los vehículos o maquinaria propiedad del municipio de Ibarra. Muchas herramientas son propiedad de los mismos trabajadores o prestadas por instituciones amigas.



**Gráfico 3.2 Área de lubricantes<sup>14</sup>**

---

<sup>14</sup> I. Municipalidad de Ibarra

### **3.7.5. Falta de reglamentos internos de trabajo**

En la actualidad existe mucha irresponsabilidad y poca preocupación de los trabajadores de los vehículos y maquinarias, inclusive en los jefes departamentales, que aunque se vea o escuche algún desperfecto siguen con la realización de su trabajo hasta que ya no puede proseguir las maquinas, no avisando al encargado de mantenimiento, sino para ser remolcado, todo para completar su trabajo de producción.

Para lo cual todos los que realicen y ocupen un vehículo o maquinaria deberían ser responsables del mantenimiento preventivo de cada uno de ellos. Por lo que es necesario que se implemente un reglamento interno de trabajo y si lo hay debe ser actualizado y mejorado para que así deba ser respetado por todos los jefes, directores y trabajadores del área.



**Gráfico 3.3 Área de soldadura<sup>15</sup>**

---

<sup>15</sup> I. Municipalidad de Ibarra

### **3.7.6. Espacio físico del Taller de Mantenimiento reducido**

La falta de un espacio adecuado de trabajo y condiciones mínimas y dignas, no permiten ser más eficientes en el cumplimiento de los trabajos preventivos y correctivos. Por lo que es necesario un nuevo y mejorado Centro de Mantenimiento Automotriz lo que se podría considerar en un futuro proyecto complementario al presente tema de investigación.



**Gráfico 3.4 Área Industrial<sup>16</sup>**

### **3.7.7. Elevada carga laboral**

Al realizar una correcta planificación del mantenimiento preventivo de la flota vehicular de la municipalidad, disminuiría la cantidad de trabajo del personal del taller mecánico,

---

<sup>16</sup> I. Municipalidad de Ibarra

para que estos se dediquen ya no al mantenimiento correctivo, sino al mantenimiento preventivo y toma de datos.

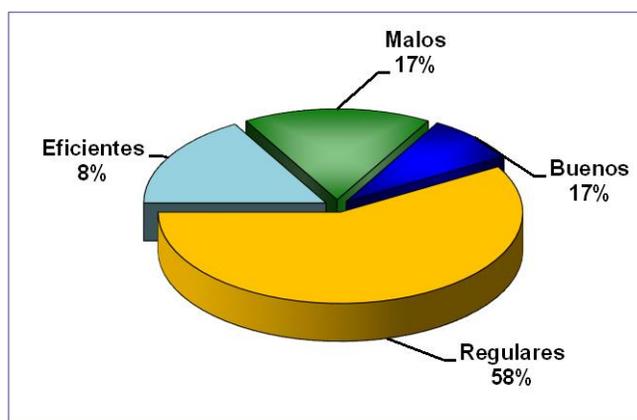
### 3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.8.1. Encuestas dirigidas al Personal Administrativo

I. Considera que los procesos que se desarrollan en su área son:

**Tabla 3.1 Calificación de los procesos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficientes	1	8%
Bueno	2	17%
Regulares	7	58%
Malos	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.5 Calificación de los procesos<sup>17</sup>**

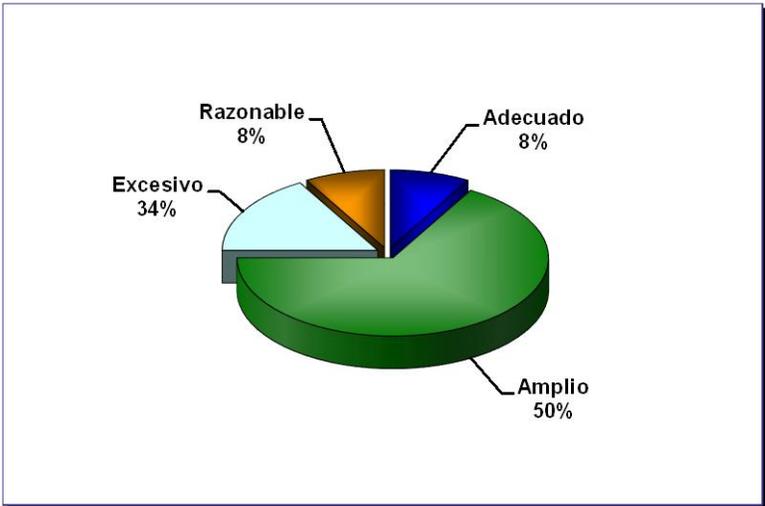
<sup>17</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 8% indica que los procesos son eficientes, el 17% buenos, el 58% regulares y el 17% malos; por consiguiente, los procesos en el personal administrativo son de regulares a malos, lo que provocaría que las actividades no se cumplan en los tiempos estimados.

II. El tiempo promedio en el que se realiza la adquisición de repuestos emergentes es:

**Tabla 3.2 Tiempo de adquisición de repuestos emergentes**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	1	8%
Razonable	1	8%
Largo	6	50%
Excesivo	4	34%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.6 Tiempo de adquisición de repuestos emergentes<sup>18</sup>**

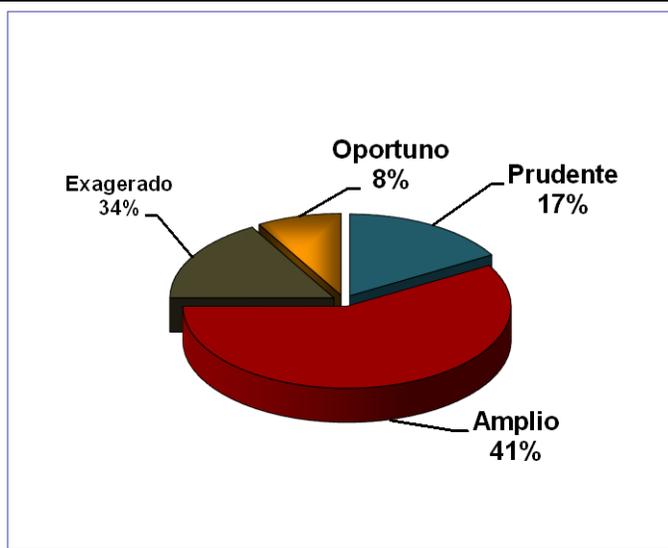
<sup>18</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 8% indica que el tiempo promedio en el que se realiza la adquisición de repuestos emergentes es adecuado, el 8% indica que es razonable, el 50% que es amplio y el 34% excesivo; por consiguiente, el tiempo promedio en el que se realiza la adquisición de repuestos urgentes es de amplio a excesivo, lo que provoca que los tiempos de reparación se extiendan

III. El tiempo que se emplea para que los trámites administrativos sean atendidos es:

**Tabla 3.3 Tiempo que se emplea en trámites administrativos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportuno	1	8%
Prudente	2	17%
Amplio	5	41%
Exagerado	4	34%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.7 Tiempo que se emplea en trámites administrativos<sup>19</sup>**

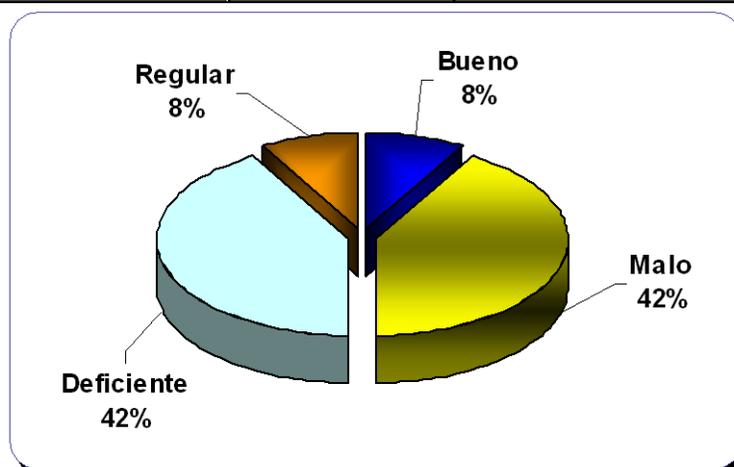
<sup>19</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 8% indica que el tiempo que se emplea para que los trámites administrativos sean atendidos es oportuno, el 17% indica que es prudente, el 41% que es amplio; y, el 34% que es exagerado; consecuentemente, el tiempo que se emplea para que los trámites administrativos sean atendidos es de amplio a exagerado, lo que provoca no tener a tiempo unidades operativas

IV. ¿Cómo considera al stock de partes y repuestos que maneja bodega para cumplir los requerimientos de la flota vehicular?

**Tabla 3.4 Stock que maneja bodega**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	1	8%
Regular	1	8%
Deficiente	5	42%
Malo	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.8 Stock que maneja bodega<sup>20</sup>**

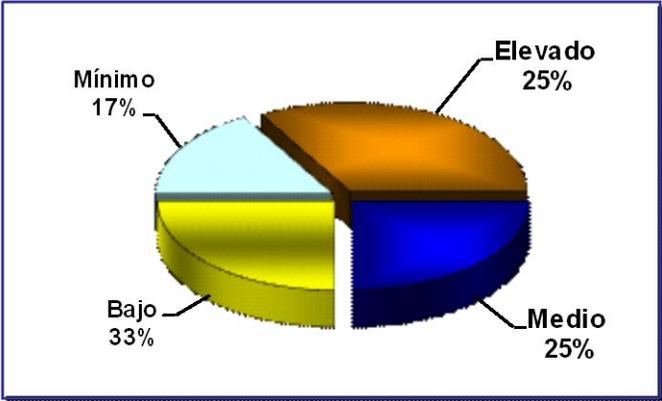
<sup>20</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 8% considera al stock que maneja bodega para cumplir los requerimientos como bueno, el 8% indica que es regular, el 42% por ciento que es malo; y, el mismo porcentaje indica que es deficiente; por consiguiente, el stock que maneja bodega para cumplir los requerimientos de la flota vehicular es de malo a deficiente, provocando retrasos en las reparaciones y por consiguiente disminuye el número de unidades operativas

V. Considera que el grado de conocimiento que tiene el personal de mecánica para realizar su trabajo es:

**Tabla 3.5 Grado de conocimiento personal de mecánica**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevado	3	25%
Medio	3	25%
Bajo	4	33%
Mínimo	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.9 Grado de conocimiento personal de mecánica<sup>21</sup>**

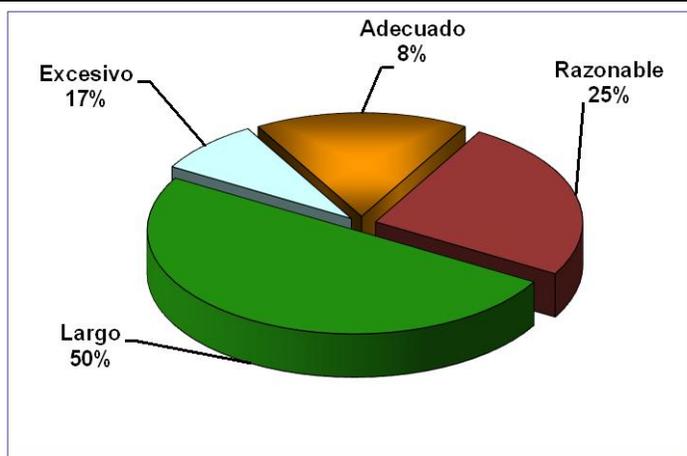
<sup>21</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 25% considera el grado de conocimiento que tiene el personal de mecánica para realizar su trabajo como elevado, mismo porcentaje que es medio, el 33% que es bajo; y, el 17% indica que es mínimo; por consiguiente, el grado de conocimiento que tiene el personal de mecánica para realizar su trabajo es medio a elevado.

VI. El tiempo que se emplea por parte del taller mecánico en reparar una unidad es:

**Tabla3.6 Tiempo en reparar un vehículo**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	1	8%
Razonable	3	25%
Largo	6	50%
Excesivo	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.10 Tiempo en reparar un vehículo<sup>22</sup>**

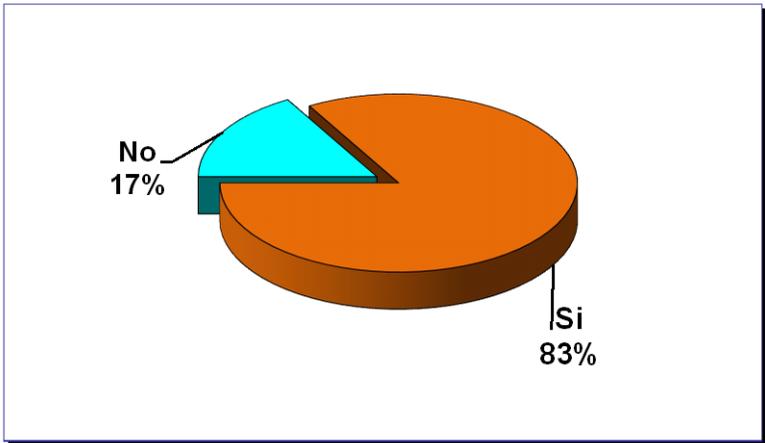
<sup>22</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 8% considera adecuado tiempo que se emplea por parte del taller mecánico en reparar una unidad, el 25% que es razonable, el 50% que es largo; y, el 17% indica que es excesivo; por consiguiente, el tiempo que se emplea por parte del taller mecánico en reparar una unidad es de amplio a excesivo, por falta de repuestos a tiempo y demora en los trámites administrativos.

VII. ¿Considera que es necesario implementar una nueva política de procesos administrativos y logísticos?

**Tabla 3.7 Implementación de nueva política de procesos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	83%
No	2	17%
TOTAL	12	100%



**Gráfico 3.11 Implementación de nueva política de procesos<sup>23</sup>**

<sup>23</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

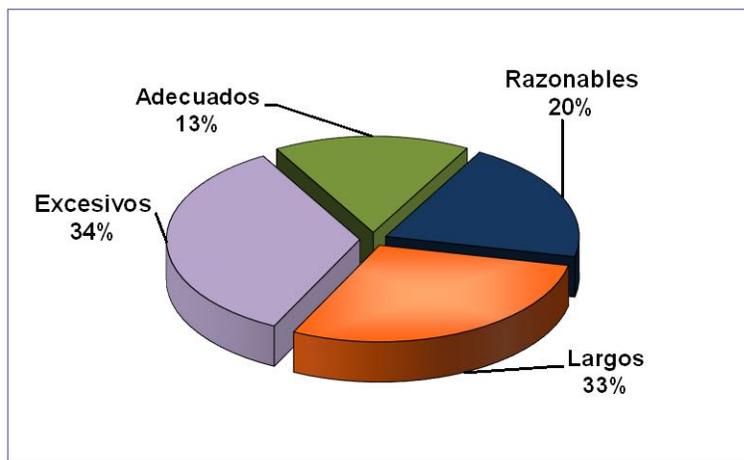
Del 100% de los encuestados, el 83% estaría de acuerdo con la implementación de una nueva política de procesos; y, el 17% indica que no; por consiguiente, para el personal administrativo estaría a favor de una nueva política de procesos, la cual nos permitiría incrementar la productividad de la empresa y dar un mejor servicio a la ciudadanía.

### 3.8.2. Encuestas dirigidas al Personal Operativo

- I. Cree que los procedimientos administrativos - técnicos a seguir para realizar la reparación de un vehículo son:

**Tabla 3.8 Procesos administrativos – técnicos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuados	16	13%
Razonables	26	20%
Largos	42	33%
Excesivos	44	34%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.12 Procesos administrativos - técnicos<sup>24</sup>**

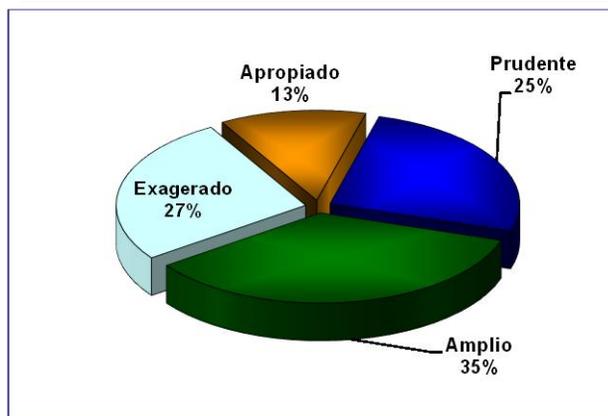
<sup>24</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 13% considera que los procedimientos administrativos - técnicos son adecuados, el 20% que son razonable, el 33% que son largos; y, el 34% que son excesivo; por consiguiente, el personal operativo considera que los procedimientos administrativos - técnicos a seguir para realizar la reparación de un vehículo son de amplios a excesivos.

II. El tiempo de entrega a taller de los repuestos emergentes es:

**Tabla 3.9 Entrega de repuestos a taller**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiado	16	13%
Prudente	33	25%
Amplio	45	27%
Exagerado	34	35%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.13 Entrega de repuestos a taller<sup>25</sup>**

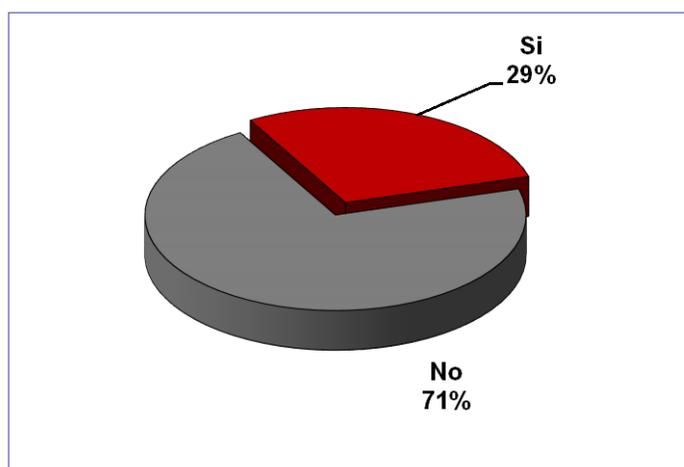
<sup>25</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 13% considera que el tiempo de entrega a taller de los repuestos emergentes es apropiado, el 25% que es prudente, el 35% que es amplio; y, 27% indica que es exagerado; por consiguiente, el tiempo de entrega a taller de los repuestos emergentes es de amplio a exagerado, lo que dificulta mantener justo a tiempo las unidades

III. ¿Se dispone en bodega repuestos de uso corriente?

**Tabla 3.10 Repuestos de uso corriente**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	37	29%
No	91	71%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.14 Repuestos de uso corriente<sup>26</sup>**

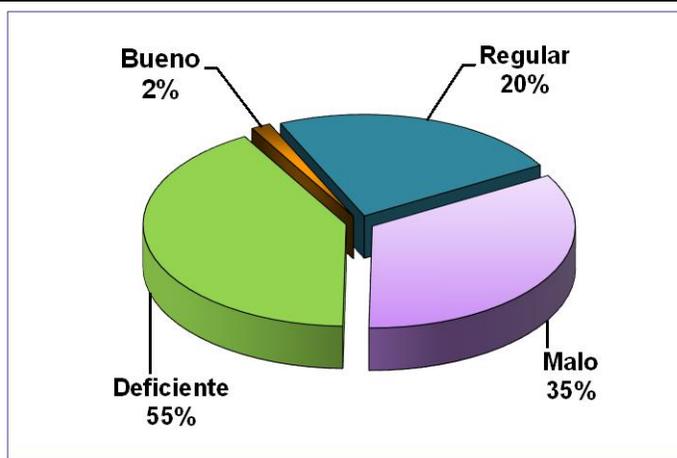
<sup>26</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 29% considera que se dispone en bodega repuestos de uso corriente; y, 71% indica que no; por consiguiente, el para el personal operativo, bodega no dispone de repuestos de uso corriente, lo que provoca un mayor tiempo de reparación de las unidades en taller

IV. ¿Cómo considera al stock que maneja bodega para cumplir los requerimientos de la flota vehicular?

**Tabla 3.11 Stock de repuestos en bodega**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	2	2%
Regular	30	20%
Malo	45	35%
Deficiente	55	43%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.15 Stock de repuestos en bodega<sup>27</sup>**

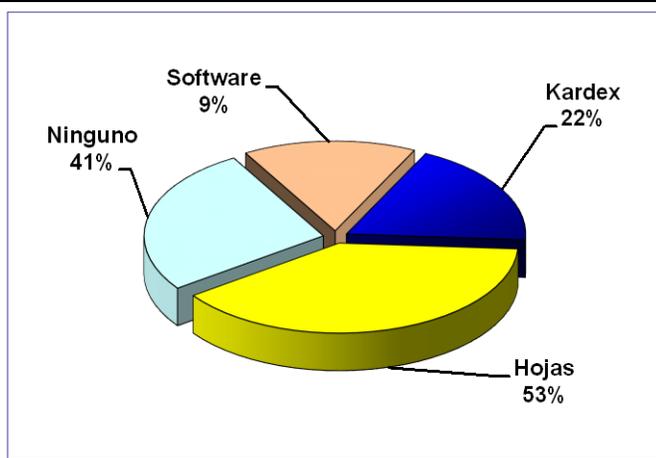
<sup>27</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 2% considera al stock que maneja como bueno:, el 20% indica que es regular, el 35% que es malo; y, el 55% que es exagerado; por consiguiente, el stock que maneja bodega para cumplir los requerimientos de la flota vehicular es de malo a deficiente, lo que provoca retrasos importantes en la rehabilitación de las unidades.

- V. Dentro de las actividades que desarrolla en el taller, se determina algún tipo de registro de control para el mantenimiento que se realiza a la flota vehicular.

**Tabla 3.12 Sistema de control de mantenimiento**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Software	12	9%
Kardex	22	17%
Hojas	53	41%
Ninguno	41	32%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.16 Sistema de control de mantenimiento<sup>28</sup>**

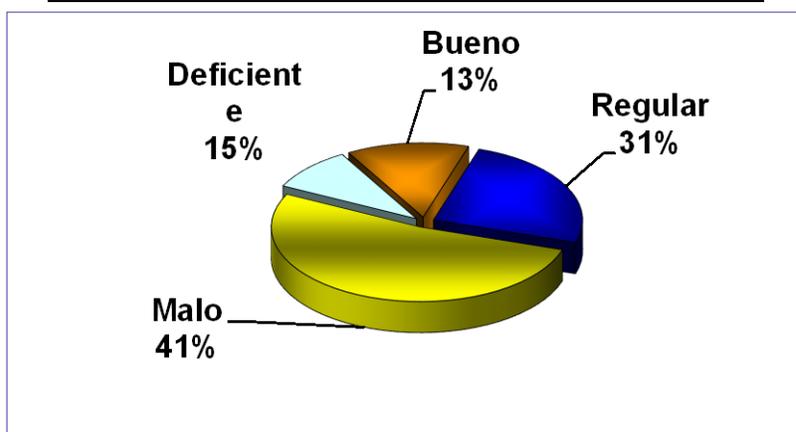
<sup>28</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 9% indica que el control del mantenimiento es mediante software; el 22% por kardex, el 53% en hojas; y, el 41% que no existe ningún medio de control; por consiguiente, el medio de control que se realiza es inadecuado, lo cual no permitiría dar cumplimiento estricto al plan de mantenimiento planificado y así mejorar la vida útil de las unidades

VI. Indique el grado de conformidad que considera se tiene en la empresa, respecto al desempeño del personal de mecánica.

**Tabla 3.13 Desempeño del personal de mecánica**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	16	13%
Regular	40	31%
Malo	53	41%
Deficiente	19	15%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.17 Desempeño del personal de mecánica<sup>29</sup>**

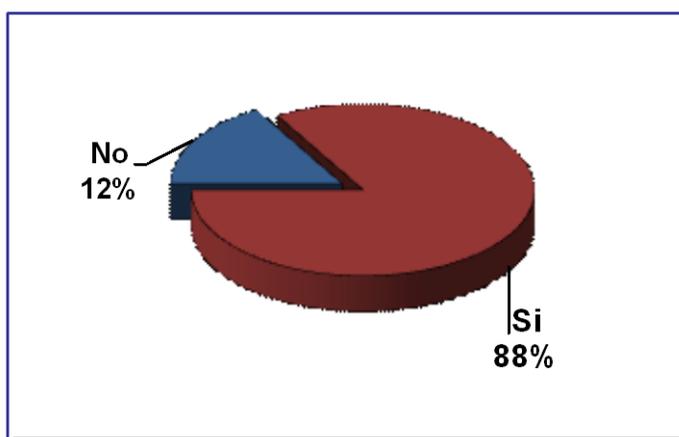
<sup>29</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, 13% manifiesta que el grado de desempeño del personal de mecánica es bueno, el 31% indica que es regular, el 41% que es malo; y, el 15% indica que es inadecuado; por consiguiente, el grado de conocimiento que tiene el personal de mecánica es de malo a deficiente.

VII. ¿Considera que es necesario implementar una nueva política de procesos operativos?

**Tabla 3.14 Implementar nueva política de procesos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	112	88%
No	16	12%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3. 18 Implementar nueva política de procesos<sup>30</sup>**

<sup>30</sup> Encuestas I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

Del 100% de los encuestados, el 88% estaría de acuerdo con la implementación de una nueva política de procesos; y, el 12% indica que no; por consiguiente, para el personal operativo estaría a favor de una nueva política de procesos, con la cual se mejoraría la productividad de la empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### **Desarrollo de la Planificación Estratégica**

#### **4.1. ANTECEDENTES**

En el proceso administrativo se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear acciones alternativas y evaluarlos con la finalidad de definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

##### **4.1.1. Razones por las cuales es importante la planeación**

- Favorece el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro se reducen, más no los elimina.
- Prepara a la organización para hacer frente a las nuevas exigencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Se enfoca una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.

- Forma un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

## **4.2. MATRIZ AXIOLÓGICA**

Para determinar los principios y valores más relevantes procederemos a la aplicación de la matriz axiológica a través de la regla de Pareto 80/20, de la cual se obtendrán los principales valores así como también los principales grupos de interés.

### **4.2.1. Principio de Pareto (80-20)**

En donde el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante solo cuenta para el 20% de los defectos.

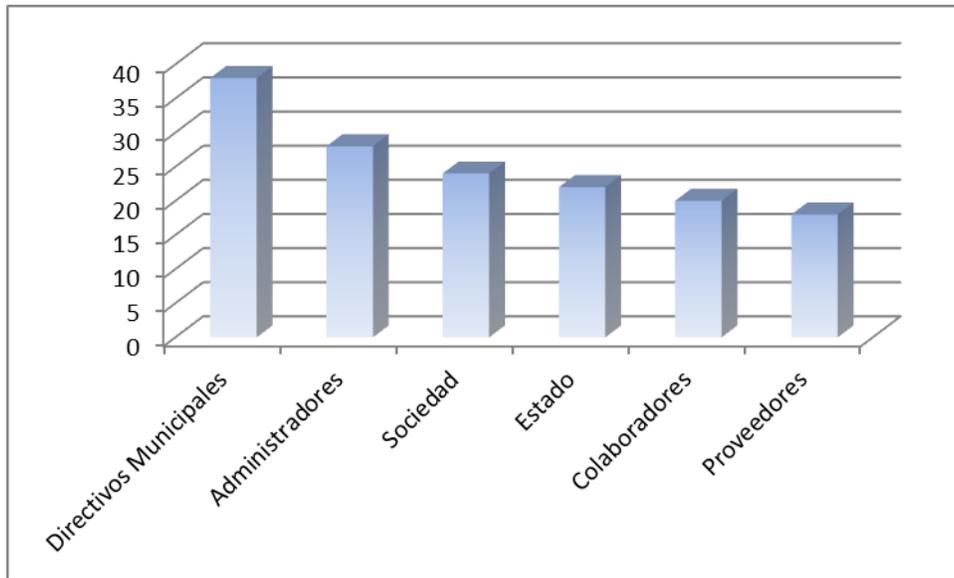
GRUPOS DE INTERÉS	PRINCIPIOS Y VALORES	Servicio	Honestidad	Profesionalismo	Ética	Rentabilidad	Lealtad	Compromiso Social	Justicia	PROMEDIO TOTAL
<b>Administradores</b>	5	5	5	5	3	3	1	1	<b>28</b>	
Sociedad	3	5	5	3	1	1	5	1	24	
Estado	5	3	3	3	5	1	1	1	22	
Colaboradores	5	5	3	3	1	1	1	1	20	
Proveedores	5	3	3	1	3	1	1	1	18	
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	24	20	18	12	12	10		

**Gráfico 4.1 Matriz Axiológica<sup>31</sup>**

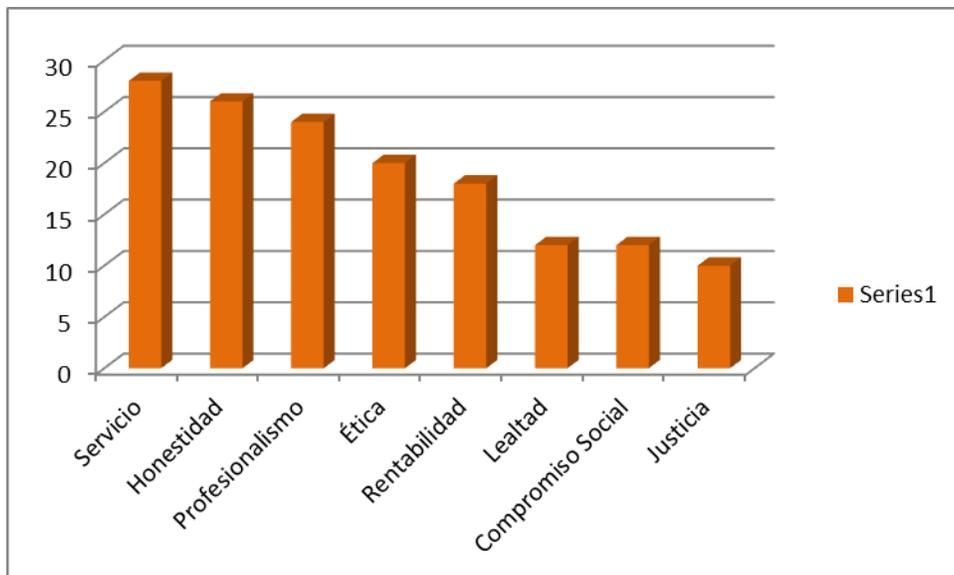
Luego que han sido identificados estos grupos se procede a su calificación respectiva, otorgando puntajes según el grado de interés sobre cada uno de ellos, para lo cual se calificará respectivamente con:

- 5 para aquella relación alta o directa
- 3 para una relación de tipo intermedio
- 1 para una relación baja, mínima o ninguna.

<sup>31</sup> D. Barriga y N. León



**Gráfico 4.2 Grupos de Interés<sup>32</sup>**



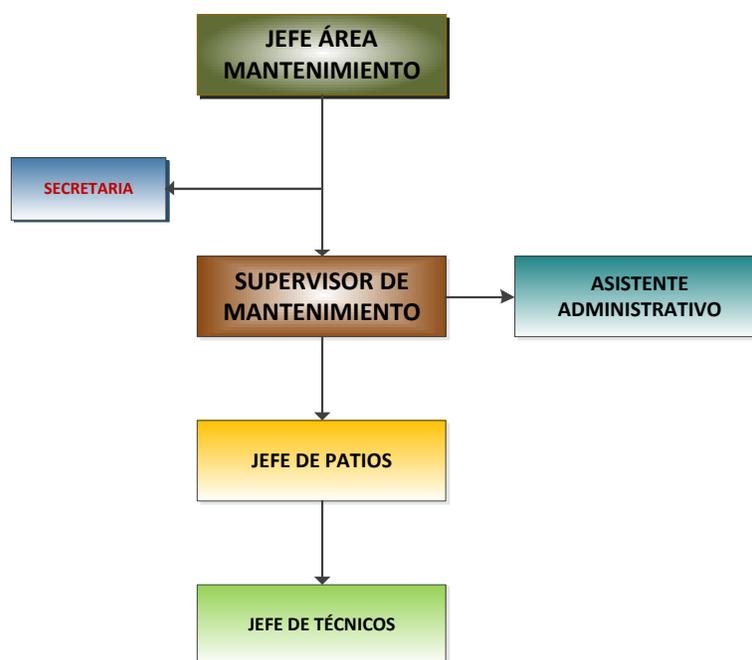
**Gráfico 4.3 Valores y Principios<sup>33</sup>**

<sup>32</sup> Matriz Axiológica, fuente I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

### 4.3. CULTURA CORPORATIVA

#### 4.3.1. Organigrama

El departamento de mantenimiento mecánico prácticamente no dispone un organigrama de funciones, ésta es la razón por la que el personal que ingresa a laborar en ésta área solo con el pasar de los días tiene una noción sobre quiénes son sus jefes y quienes sus colaboradores dentro de la empresa, debido a esta información se creó el siguiente organigrama el cual es bastante aproximado en relación a como está estructurada la empresa actualmente.



**Gráfico 4.4 Organigrama Propuesto<sup>34</sup>**

<sup>33</sup> Matriz Axiológica, fuente I. Municipalidad San Miguel de Ibarra

<sup>34</sup> D. Barragan y N. León

### **4.3.2. Delegación de Funciones, perfil profesional y destrezas**

Este es el paso para conformar el conjunto de elementos a fin de crear un nuevo puesto de trabajo, o revisar y reestructurar los ya existentes. Dicho análisis puede considerar las características somáticas de cada persona, aptitudes, formación académica, experiencia del puesto de trabajo, motivaciones y posibilidades de mejoramiento, proyección y realización.

El perfil del trabajador queda condicionado al perfil de la tarea.

#### **4.3.2.1. Jefe Área de Mantenimiento**

El Jefe del área de Mantenimiento es un funcionario responsable del control, supervisión y autorización de cualquier operación que se lleve a cabo en los diferentes mantenimientos que se realizan en el taller; actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. Es el encargado de presentar informes de desempeño del departamento a los altos directivos de la Institución

Para cumplir con estas responsabilidades deberá contar con capacidad de toma de decisiones, responsabilidad, capacidad de liderazgo, orden y organización, para llevar a cabo, sin dudas su faceta de Jefe de Departamento y coordinar las diferentes sub áreas de trabajo.

#### 4.3.2.1.1. Perfil para el Jefe de área de Mantenimiento

- Estudios mínimos requeridos.

Ingeniería Mecánica y/o Automotriz, estudios de postgrado en Administración de Empresas.

- Conocimientos:

- Mecánica Automotriz.
- Electro-hidráulica.
- Maquinaria y Equipo pesado
- Mantenimiento Preventivo y Correctivo
- Electricidad y Electrónica.
- Paquetes Informáticos y Programación.
- Seguridad Industrial.
- Administración de Empresas
- Manejo de Recursos Humanos

- Habilidades:

Habilidad en la manipulación de la herramienta y maquinaria, trabajo en equipo, comunicación, programación, organización, control y habilidad para dar solución inmediata a problemas sencillos y complicados que pudieran surgir.

Habilidad para rendir cuentas y presentar informes del desempeño del departamento a los altos directivos de la Institución

- Funciones y actividades a desarrollar.
  - Control de la productividad del Departamento
  - Toma de decisiones en el ámbito administrativo y técnico, estableciendo prioridades en beneficio de la Institución.
  - Seguimiento de actividades diarias, con ayuda de responsables sub áreas o equipos de trabajo y mantener el adecuado control de cada una de las acciones realizadas.
  - Coordinación de equipos y áreas de taller para poder cumplir los compromisos.
  - Revisar y aprobar la programación del mantenimiento de toda la maquinaria pesada como liviana.

#### **4.3.2.2. Supervisor de Mantenimiento**

El supervisor de mantenimiento es el funcionario responsable de la supervisión y autorización de cualquier actividad técnica que se lleve a cabo en una reparación en el taller; actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar las metas.

El supervisor de mantenimiento deberá contar con capacidad de decisión, responsabilidad, capacidad de liderazgo, orden y organización, para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera.

#### **4.3.2.2.1. Perfil para Supervisor de Mantenimiento**

- Estudios mínimos requeridos.

Ingeniero Mecánico Automotriz, con estudios de postgrado en gestión de la Calidad o Programación de Mantenimiento Automotriz

- Conocimientos:
  - Mecánica Automotriz.
  - Hidráulica y Neumática.
  - Maquinaria y Equipo pesado
  - Utilización de Equipos y Herramientas.
  - Mantenimiento de equipo liviano y maquinaria pesada.
  - Electrónica e Inyección Electrónica
  - Paquetes informáticos
  - Sistemas de Gestión.
- Habilidades:

Habilidad en la manipulación de la herramienta y maquinaria que posee el taller para las distintas actividades a realizar; trabajo en equipo, comunicación, programación, organización, control y habilidad para dar solución inmediata a problemas sencillos y complicados que pudieran surgir.

- Funciones y actividades a desarrollar.
  - Control de los tiempos de reparación.
  - Toma de decisiones en el transcurso de una reparación
  - Seguimiento y control de actividades diarias, con ayuda de responsables de equipos.
  - Coordinación de equipos y áreas de taller para poder cumplir los trabajos planificados.
  - Control de calidad final en los diferentes mantenimientos realizados.
  - Encargado de realizar la programación del mantenimiento de toda la maquinaria pesada como liviana.

#### **4.3.2.3. Perfil para supervisor de patios**

- Estudios mínimos requeridos

Tecnólogo o Ingeniero en Mecánica Automotriz.

- Conocimientos en:

- Mantenimiento y reparación de motores (Diesel-Gasolina)
- Mantenimiento y reparación de todos los sistemas que conforman los vehículos o maquinaria.
- Conocimientos de electricidad y electrónica del automóvil.
- Utilización de Herramientas y Equipos.
- Paquetes Informáticos
- Hidráulica y Neumática
- Mantenimiento y Reparación maquinaria pesada.
- Delegación de responsabilidades.
- Seguridad Industrial.
- Funciones y responsabilidades del cargo:
  - Llevar un correcto registro de bienes materiales que se ingresen a bodegas y talleres.
  - Almacenar físicamente con los medios disponibles y en los espacios designados.
  - Controlar salidas de bodega conforme a requerimientos de jefaturas superiores.

- Entregar informes mensuales a su superior jerárquico, respecto del estado de las existencias mediante inventarios.
- Controlar y reportar los trabajos ejecutados y en ejecución dentro del taller de mantenimiento.
- Informar el desempeño del personal técnico que labora en los talleres

#### **4.3.2.4. Perfil Asistente Administrativo**

- Estudios mínimos requeridos

Ingeniero Comercial o Administración de Empresas

- Conocimientos en:
  - Administración de Empresas
  - Contabilidad y Presupuesto
  - Manejo de Inventarios
  - Paquetes informáticos especializados
  - Contratación Pública
  - Manejo de Personal
  - Sistemas de Gestión
- Funciones y responsabilidades del cargo
  - Desarrollar los trabajos administrativos

- Presentar informe de resultados a la Jefatura Departamental
- Supervisar estado de trámites y requerimientos
- Evaluación de programas establecidos
- Cuidar el uso del equipo y suministros en los trabajos realizados
- Valorar estado de las instalaciones y equipos
- Planificar trabajo administrativo
- Evaluación desempeño empleados área de administrativa

#### **4.3.2.5. Perfil Secretaria**

- Estudios mínimos requeridos

Bachiller en secretariado bilingüe y estudios en contabilidad

- Conocimientos en:
  - Secretariado bilingüe
  - Contabilidad y Presupuesto
  - Administración básica
  - Paquetes informáticos
- Funciones y responsabilidades del cargo
  - Responsable de la presentación del ambiente de trabajo

- Coordinar trabajo de mensajería
- Atención de clientes internos y externos
- Dar seguimiento a los trámites administrativos despachados
- Presentar informe a la Dirección departamental

#### **4.3.2.6. Perfil Jefe de Técnicos**

- Estudios mínimos requeridos

Bachiller técnico en mecánica automotriz

- Conocimientos en:
  - Electricidad del Automóvil.
  - Mecánica Automotriz
  - Reparación de transmisiones, dirección y frenos, de equipo pesado y liviano.
  - Computación
  - Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria liviana y pesada
- Funciones y responsabilidades del cargo
  - Revisar trabajo asignado a los técnicos
  - Presentar informe de resultados a la Supervisión de Mantenimiento

- Controlar suministros utilizados
- Evaluación de programas establecidos
- Supervisar el uso buen uso del equipo y herramientas
- Valorar estado de las instalaciones y equipos
- Vigilar el uso de las instalaciones y su buen estado
- Evaluación desempeño de los técnicos del área del taller

#### **4.3.2.7. Perfil de Técnicos**

- Estudios mínimos requeridos

Bachiller técnico en mecánica automotriz o estudios de especialización para un área en concreto del taller de mantenimiento

- Conocimientos en:
  - Mecánica automotriz
  - Equipo liviano y pesado
  - Hidráulica o Neumática
  - Soldas especiales
  - Lubricación
  - Electricidad

- Funciones y responsabilidades de su cargo
  - Revisión diaria de equipos y maquinaria
  - Realizar requerimientos para realizar el mantenimiento
  - Limpieza personal y de área de trabajo
  - Informar desempeño de los equipos

#### **4.3.3. Visión**

Convertirse en un Departamento líder en el mantenimiento automotriz, dentro de los próximos cinco años, a través de pilares fundamentales de competitividad como la innovación, eficiencia y capacidad de respuesta, trabajando con un grupo de personas comprometidas a dar lo mejor en sus tareas y a capacitarse para cumplirlas, así como con la ciudadanía conscientes de valor y costo - beneficio que obtienen de la Ilustre Municipalidad de San Miguel de Ibarra.

#### **4.3.4. Misión**

Brindar un servicio con la más alta calidad, utilizando únicamente bienes e insumos necesarios, cumpliendo los lineamientos de la Alcaldía, ofreciendo un servicio con tecnología de punta, mediante una organización motivada y con entrega para establecer un ambiente de reto constante. Contribuyendo con cualidades automotrices de alto contenido profesional y humano tales como la honestidad y la ética para anticipar y prever las demandas del mercado.

#### **4.3.5. Objetivos Estratégicos**

- Incrementar la productividad del Taller de mantenimiento. en un 20% anual hasta el término del período de la actual administración, para garantizar una mayor rentabilidad y posicionamiento dentro de la municipalidad. De este modo se cumplirá la expectativa de la Visión.
- Incrementar la satisfacción de los altos directivos del Municipio en un 100% hasta el año 2013, generando un total apoyo de los mismos, al entregar un servicio automotriz personalizado y eficiente, de esta forma se conseguirán las expectativas planteadas por el Taller.
- Establecer los diferentes procesos que se desarrollan en el Departamento de mantenimiento, para optimizar los recursos Operativos y Administrativos bajo una gestión de procesos, con una aplicabilidad del 60% a finales del año 2012
- Incrementar el nivel de competencia Técnica y Administrativa en un 40% hasta el mediados del años 2012, mejorando la eficiencia en los servicios, capaz de incrementar la entrega de valor en la ciudadanía.

#### **4.3.6. Valores**

- Responsabilidad.- Capacidad de cumplir en tiempo los compromisos adquiridos.
- Tolerancia.- respeto y consideración hacia las maneras de pensar, actuar y sentir de los demás.
- Honorabilidad.- Condición honoraria que distingue a una persona por sus actos.

- Solidaridad.- Sentimiento que impele a las personas a prestarse una ayuda mutua.
- Compromiso.- Actitud positiva hacia el logro de los objetivos, metas propósitos y proyectos del departamento en el tiempo y espacio para los cuales fueron establecidos.
- Cooperación.- Actitud individual que predispone a ayudar a trabajar armónicamente a otros para alcanzar los resultados esperados en el tiempo establecido.
- Respeto.- Conjunto de buenas maneras de conducirse, relacionarse o comunicarse con los demás, manteniendo un alto nivel de deferencia.
- Trabajo en equipo.- Pilar de vital importancia para el correcto y armónico funcionamiento de las diferentes unidades de una empresa.

#### **4.3.7. Políticas**

1. Se aseguran y se proporcionan soluciones integrales en la reparación de los vehículos y maquinaria, apoyados por un equipo humano especializado, integro e innovador.
2. Se encuentran comprometidos con el permanente mejoramiento de los trabajos realizados y con la satisfacción a los directivos.
3. El pago a proveedores se lo realizará oportunamente cumpliendo los reglamentos de contratación pública vigentes.

4. Compra de repuestos y equipos que cumplan con los estándares de calidad y seguridad.
5. Poseer proveedores calificados que entreguen productos de marca.
6. Contratar profesionales con al menos 2 años de experiencia, para asegurar la calidad técnica.
7. Mantener al equipo humano capacitado, competente y motivado.

## 4.4. MAPA ESTRATÉGICO

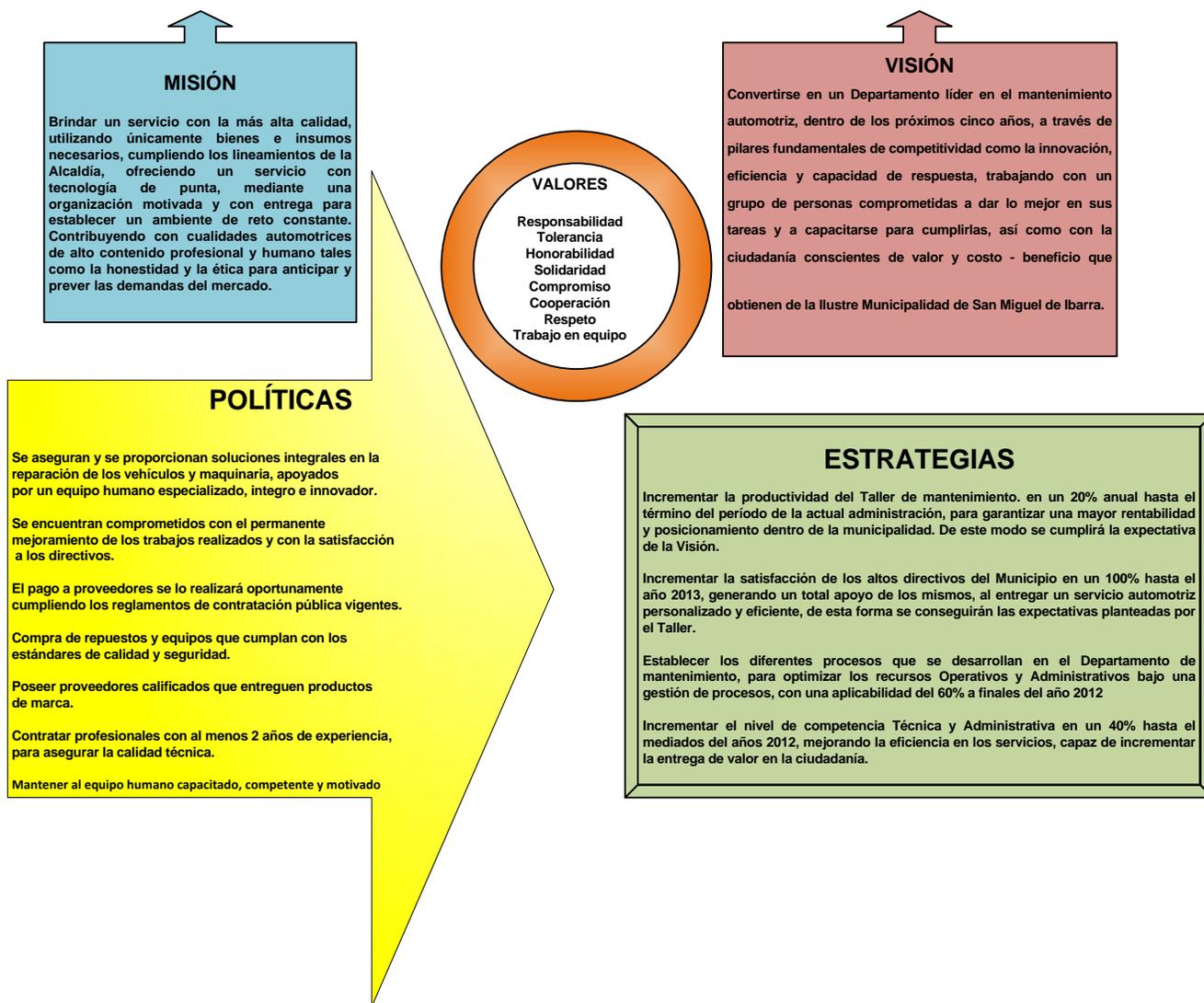


Gráfico 4.5 Mapa Estratégico<sup>35</sup>

<sup>35</sup> D. Barragán y N. León

## **CONCLUSIONES**

- La implementación de la planeación estratégica permitirá una mejor administración pilar sobre el cual se fundamenta el crecimiento de cualquier empresa para el mejoramiento de su productividad laboral.
- El diseño y elaboración de los manuales de evaluación del desempeño y clima organizacional permitirá conocer de una manera técnica y orientada a las relaciones de autoridad, responsabilidad y las funciones inherentes al puesto de trabajo que desempeñan los trabajadores.
- A través de estos manuales se logrará una alineación de las metas estratégicas del Departamento, la toma de decisiones sobre las retribuciones, el desplazamiento del personal (ascensos, descensos, transferencias y despidos), una retroalimentación constructiva a los colaboradores sobre su desempeño en un período específico, e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Las competencias laborales con que se elaboraron los manuales y formatos de control son acordes a los valores, habilidades y aptitudes que la I. Municipalidad de Ibarra desea que sus colaboradores posean, y con ello poder decidir un plan de capacitación específico y determinativo.
- El Departamento de Mantenimiento de la I. Municipalidad de Ibarra ha incorporado como filosofía institucional el trabajo en equipo, ya que esto le fortalecerá y le ayudará en la búsqueda de la excelencia en la atención de los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

- Analizar el presente trabajo, para su respectiva aprobación, dándole vigencia e implementarlo cuanto antes.
- Realizar una evaluación del clima organizacional para obtener información de un antes y un después de aplicar evaluación del desempeño.
- Completar los cargos existentes y propuestos con personal que cumpla con el perfil de cada puesto, para que así se logre contar con un buen equipo de trabajo y de esta manera no se recargue el trabajo de distintos puestos en una persona.
- Dar a conocer al personal de la existencia de la misión y visión del Taller, para que los acepten y hagan como propios, además que puedan ajustar su desempeño en armonía con ellos.
- Implementar la evaluación del desempeño, utilizándola como instrumento administrativo que permita medir la eficiencia del personal en el puesto que ocupa. Y dar a conocer a todo el personal los resultados de la dicha evaluación, así como la metodología a utilizar y los objetivos de la misma.
- Velar porque la planeación estratégica se implemente bien y que la evaluación del desempeño como parte de dicha planeación se practique en cada empleado, así como capacitar al personal que evaluará, revisar y actualizar como mínimo una vez al año el sistema de evaluación del desempeño y tomar en cuenta los resultados de evaluación y del clima organizacional para ascensos, promociones, remuneración anual o por rendimiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BURGUAL - CUÉLLAR. “Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos locales” Ediciones Abya Yala Ecuador.
- DEMING, Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Editorial Diaz de Santos. España
- GARCÍA, Santiago. Organización y gestión integral de mantenimiento. Editorial Diaz de Santos. España.
- GARCÍA - MARZA. “La Ética como instrumento de la Gestión Empresarial” Fundación ETNOR España
- HAX & MAJLUF. “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” Ediciones Granica S. A. Argentina
- MARTÍNEZ, Ma. Del Carmen, “La Gestión Empresarial” Ediciones Díaz de Santos. España.
- MARTÍNEZ - MILLA. “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” Ediciones Díaz de Santos España
- REYES, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa. México
- SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Bogotá – Colombia

- TAVARES, Lounval Augusto. Administración Moderna del Mantenimiento. Editorial Novo Polo. Brasil.
- ZAMBRANO, Adalberto. “Planificación Estratégica” Publicaciones UCAB. Venezuela.
- UNE–EN ISO 9000:2000

## ANEXOS





