

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ

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

**ESTUDIO DE UN MODELO DE GESTIÓN DESDE UN ENFOQUE
TÉCNICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y
TAREAS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE LA
EMPRESA “OCEAN PRODUCT”**

DIEGO FERNANDO VIVANCO JARAMILLO

GABRIEL ESTEBAN LEÓN BOLAÑOS

DIRECTOR: ING. FLAVIO ARROYO, MSc.

MARZO, 2012

Quito, Ecuador

CERTIFICACION

DIEGO FERNANDO VIVANCO JARAMILLO, GABRIEL ESTEBAN LEÓN BOLAÑOS, 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

.....

DIEGO FERNANDO VIVANCO JARAMILLO

CI: 070449577-9

.....

GABRIEL ESTEBAN LEÓN BOLAÑOS

CI: 171752361-5

Yo, FLAVIO ARROYO, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, los Señores DIEGO FERNANDO VIVANCO JARAMILLO, GABRIEL ESTEBAN LEÓN BOLAÑOS, 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

En primer lugar quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, a mis queridos padres, a mis hermanos, a mis abuelitos, a mis catedráticos y a la persona que me ha guiado en este proyecto, Ingeniero Flavio Arroyo, ya que sin ellos no hubiera sido posible concluir esta, mi anhelada meta.

Quiero también hacer extensivo mi sentimiento de gratitud a los directivos de la facultad de Ingeniería Automotriz, a mis compañeros y a las personas que han estado cerca mí.

Diego Vivanco J.

A mis padres quienes me infundieron la ética y el rigor que guían mi transitar por la vida y seguir adelante en los tramos de la vida.

A mi novia por su comprensión durante los años que le dediqué a este trabajo de Tesis.

A mis hermanos por confiar en mí y ser mi soporte para seguir adelante durante todo este tiempo de estudio.

A Director de Tesis Ingeniero. Flavio Arroyo por su asesoramiento científico y estímulo para seguir creciendo intelectualmente. Por su predisposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias durante la redacción de la Tesis, por su amistad.

Gabriel León B.

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi tesis de grado a Dios principalmente, ya que me ha guiado, me ha brindado la sabiduría para salir adelante en mi vida profesional y lo más grande, su infinito amor.

A mis queridos padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y por la paciencia que me han sabido tener día tras día.

A mis hermanos porque me han permitido compartir momentos alegres y tristes en el convivir diario, siendo un apoyo incondicional para mi crecimiento espiritual y profesional.

Diego Vivanco J.

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo. A mis padres, porque creyeron en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo alcanzar mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera. Es por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. A mis hermanos, tíos, primos, abuelos, novia y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Gabriel León B.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I.....	1
Introducción	1
1.1. EMPRESA OCEAN PRODUCT	1
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.2.3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	4
1.3. ALCANCE.....	7
CAPÍTULO 2.....	9
Fundamentos Teóricos	9
2.1. ADMINISTRACIÓN.....	9
2.1.1. Definición Etimológica	9
2.1.2. Funciones de la Administración	11
2.1.3. Importancia de la Administración	12
2.1.4. Elementos de la Mecánica Administrativa	14
2.1.5. Elementos de la Dinámica Administrativa	16
2.2. ESTRATEGIAS	18
2.2.1. Etapas para el establecimiento de estrategias.....	27
2.2.2. Importancia de las estrategias.....	27
2.2.3. Lineamientos para establecer estrategias	28
2.2.4. Características de las estrategias.....	28
2.3. POLÍTICA EMPRESARIAL.....	29

2.4. POLÍTICA DE CALIDAD	30
2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
2.5.1. Visión	33
2.5.2. Misión.....	35
2.5.3. Valores Corporativos	36
2.5.4. Objetivos Estratégicos	37
2.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD	39
2.6.1. Fundamentos de la Gestión de la Calidad	40
2.7. PRODUCTIVIDAD	42
2.8. MANTENIMIENTO.....	44
2.8.1. Objetivos del Mantenimiento	44
2.8.2. Tipos de Mantenimiento	45
2.8.2.1. Mantenimiento Predictivo	45
2.8.2.2. TPM - Mantenimiento Productivo Total.....	46
2.8.2.3. Mantenimiento Estratégico	47
2.8.3. Las Ocho Pilares del TPM.....	48
2.9. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	49
2.9.1. Factores que influyen en el Clima Organizacional	51
CAPITULO 3.....	54
Investigación de la Propuesta	54
3.1.1. Definición de un departamento de mantenimiento	56
3.2. Información actual del departamento	57
3.3. Metodología.....	59
3.3.1. Autodiagnóstico de la situación actual	59

3.4. Análisis de resultados	63
3.4.1. Análisis general del departamento de mantenimiento de la empresa Ocean Product68	
CAPITULO 4.....	71
Planificación y Organización del Mantenimiento	71
4.1. POLÍTICA DE MANTENIMIENTO A NIVEL DE SISTEMA, CONJUNTO O ELEMENTO DE LA MÁQUINA	71
4.2. DETERMINACIÓN DE EL ENVEJECIMIENTO DE MAQUINARIA Y VEHÍCULOS	73
4.3. ANÁLISIS DE FALLAS	74
4.4. MANTENIMIENTO PREDICTIVO	75
4.5. MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE PRIMER Y SEGUNDO ESCALÓN .	76
4.6. MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE TERCER ESCALÓN.....	77
4.7. MANTENIMIENTO CORRECTIVO	78
4.8. SEGURIDAD INDUSTRIAL	79
4.8.1. Señalización de seguridad en el taller	79
4.8.2. Manejo de residuos	85
CAPÍTULO 5.....	89
Desarrollo de la Administración Estratégica	89
5.1. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES	89
5.1.1. Organigrama	90
5.1.2. Estrategia de dirección	91
5.1.3. Metodología para obtener y sustentar la diferenciación	92
5.2. POLÍTICAS.....	93
5.2.1. Política Empresarial.....	93

5.2.2. Política de Calidad.....	93
5.2.3. Política Ambiental.....	94
5.3. MISIÓN.....	95
5.4. VISIÓN	96
5.5. VALORES.....	96
5.6. PRIORIDADES	97
5.7. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	97
5.8. CLIMA LABORAL	106
5.9. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO	110
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS.....	119
Anexo 1 Proceso de Producción	119
Anexo 2 Proceso de Empaque.....	120
Anexo 3 Departamento Administrativo Propuesto	121
Anexo 4 Control de Calidad del Producto.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ocean Product	1
Figura 1.2 Área de producción	2
Figura 1.3 Distribución de producto.....	3
Figura 1.4 Mantenimiento contenedores distribución	5
Figura 2.1 Rentabilidad de una empresa.....	21
Figura 2.2 Cinco fuerzas y cadena de valor de Porter.....	22
Figura 2.3 Planificación Estratégica	33
Figura 2.4 Consecución de la Calidad.....	41
Figura 3.1 Departamento de mantenimiento Ocean Product.....	54
Figura 3.2 Área administrativa, departamento de mantenimiento Ocean Product	58
Figura 3.1 Matriz FODA	62
Figura 3.3 Área de motores de combustión interna.....	68
Figura 3.4 Área mantenimiento vehicular	69
Figura 4.1 Señales Reglamentarias	80
Figuras 4.2 Señales Preventivas Peligro.....	80
Figura 4.3 Señales Preventivas Peligro cuidado	81
Figura 4.4 Señales de Emergencia	82
Figura 4.5 Señales Informativas y Educativas.....	82
Figura 4.6 Señales Contra Incendios	83
Figura 4.7 Señales de elementos de protección personal	84
Figura 4.8 Instructivo y planos de evacuación.....	84
Figura 4. 9 Identificación de tuberías	85

Figura 4.10 Subproceso manejo de residuos	86
Figura 5.1 Organigrama propuesto	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Autodiagnóstico situación actual departamento de mantenimiento.....	59
Tabla 3.2 Análisis FODA.....	62
Tabla 3.2 Aspectos de Importancia de la Encuesta.....	63
Tabla 3.3 ¿Cómo califica la atención del RECEPTOR de servicio al recibir el equipo o maquinaria?	64
Tabla 3.4 ¿El tipo de actividad que se realizó al equipo o maquinaria fue?.....	65
Tabla 3.5 ¿Cómo calificaría el desempeño de la gestión del departamento de mantenimiento del a empresa Ocean Product?.....	65
Tabla 3.6 ¿El tiempo de entrega del equipo o maquinaria que ingresó al departamento fue el establecido?	66
Tabla 3.7 ¿Cómo calificaría en general los siguientes aspectos de nuestro centro de servicio?.....	67
Tabla 5.1 Descripción personal técnico departamento mantenimiento.....	90
Tabla 5.2 Descripción y Perfil Director Departamental	97
TABLA 5.3 Descripción y Perfil Jefatura Área Técnica.....	99
Tabla 5.4 Descripción y Perfil Jefatura Área Administrativa	100
Tabla 5.5 Descripción y Perfil Supervisor de Mantenimiento.....	101
Tabla 5.6 Descripción y Perfil Jefe Técnicos	102
Tabla 5.6 Descripción y Perfil Asistente Administrativo	103
Tabla 5.7 Descripción y Perfil Secretaria.....	104
Tabla 5.8 Descripción y Perfil Técnico	105

SÍNTESIS

El estudio de un modelo moderno de gestión será la clave para convertir al área de mantenimiento en una de las mejores dependencias de la Empresa 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 centrará en el estudio, del concepto de la implementación de una moderna Administración Estratégica, con el fin de entender que existen métodos y procedimientos para realizar la Planeación Estratégica, pero nunca es un estándar para todas los departamentos, por lo que estos procesos son específicos y únicos para cada área. La planeación estratégica en el Departamento de Mantenimiento se puede implementar y analizar en base de 4 ejes estratégicos básicos:

- Organizacional
- Logístico
- Técnico
- De tipo de Recursos humanos:

SUMMARY

The study of a modern model of management is the key to making the maintenance area in one of the best units of the Company to maintain close and good relationship with its suppliers, training, other workshops with the possibility of outsourcing some services, and in general with the commitment of all employees can be better and more agile.

So this paper focuses on the study, the concept of a modern implementation of Strategic Management, to understand that there are methods and procedures to conduct strategic planning, but it is never a standard for all departments, so these processes are specific and unique to each area. Strategic planning in the maintenance department can implement and analyze on the basis of 4 key strategic axes:

- Organisational
- Logistics
- Technical
- Human Resources Type.

CAPITULO I

Introducción

1.1. EMPRESA OCEAN PRODUCT

La Empresa Ocean Product inicia operaciones en 1998 en el Ecuador, su negocio se enfoca en la producción, comercialización y exportación de camarón de calidad a nivel mundial.

El compromiso de la empresa con su estrategia de constante crecimiento se refleja en la extensión de sus negocios trabajando aún más por consolidarse en el mercado exterior.

Para lograr este objetivo Ocean Product cuenta con tecnología de punta, se ha encaminado en una nueva metodología de administración ya que con ello se cumplirán los exigentes requerimientos para ingresar en nuevos mercados a nivel mundial.



Figura 1.1 Ocean Product¹

¹ Ocean Product

El área de Logística es una parte importante de la empresa ya que la misma se encarga de la distribución y en parte de la producción del producto. Parte de esta área es el departamento de mantenimiento, el cual se encarga de cuidar los vehículos y maquinaria de la empresa.



Figura 1.2 Área de producción²

La necesidad de explotar nuevos mercados ha obligado a la empresa a tomar nuevas políticas de gestión, las mismas que se deben enfocar en estándares de calidad básicos. El problema principal del departamento de mantenimiento se enfoca a que no se le ha dado la importancia que tiene en la cadena de producción.

El afán de cumplir con los clientes ha generado un gasto económico excesivo ya que las unidades o máquinas sufren paros imprevistos y se invierten considerables sumas de dinero en reparación o alquiler de vehículos o máquinas.

² Ocean Product

De continuar con la misma manera tradicional de Administración el departamento de Mantenimiento no cumplirá con los requerimientos mínimos que permitan calificar a la empresa como proveedores de camarón en mercados mucho más exigentes y que son una gran oportunidad de crecimiento del negocio.



Figura 1.3 Distribución de producto³

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Estudiar un modelo de gestión desde un enfoque técnico para el mejoramiento de la Administración y tareas del departamento de mantenimiento de la empresa Ocean Product.

³ Ocean Product

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar la situación actual del departamento de mantenimiento de la empresa Ocean Product.
- Establecer la herramienta adecuada que mejore la manera de administrar el departamento de mantenimiento.
- Documentar un nuevo modelo de gestión.
- Mejorar la productividad del departamento de mantenimiento de la empresa Ocean Product.

1.2.3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

El área de Logística es un eje primordial de la empresa ya que la misma se encarga de la distribución y de la producción del producto que se comercializan. Parte de esta área es el departamento de mantenimiento, el cual tiene como función la de cuidar los vehículos y maquinarias de la empresa.

Las actividades que se realizan en el área de mantenimiento de la empresa Ocean Product son las que conforman el proceso de mantenimiento preventivo de vehículos y maquinaria propiedad de la empresa. Actividades que no cumplen mayormente con los requerimientos mínimos de un buen servicio de mantenimiento establecidos por los nuevos mercados a los cuales se desea explotar. Las razones de los incumplimientos responden a que la manera de administrar el área es algo obsoleta, no existe una estructura funcional dentro del departamento, los trámites burocráticos exageran el

tiempo que normalmente debe tomar realizar un trabajo, no se han establecido controles e indicadores de calidad en los trabajos realizados.



Figura 1.4 Mantenimiento contenedores distribución⁴

La caduca manera de Administrar este departamento ha provocado que los gastos económicos se eleven mientras que su rendimiento decrezca ocasionando que la producción se retrase o para el caso de la investigación no se pueda ampliar a mercados del exterior dejando de lado buenas oportunidades de crecimiento para la empresa.

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.

⁴ Ocean Product

El planear es la primera y más importante actividad de una moderna administración, ya que es preciso fijar el camino 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 detallarse 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.

El período de 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 manera de ver las oportunidades de negocios 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 la gestión del departamento de mantenimiento 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 los empleados, los directivos y accionistas, mejorando con esto también la productividad y la posición de la Empresa.

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 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, sus presiones y de los recursos disponibles.

1.3. ALCANCE

El estudio de un modelo moderno de gestión será la clave para convertir al área de mantenimiento en una de las mejores dependencias de la Empresa. 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 centrará en el estudio, del concepto de la implementación de una moderna Administración Estratégica, con el fin de entender que existen métodos y procedimientos para realizar la Planeación Estratégica, pero nunca es un estándar para todas los departamentos, por lo que estos procesos son específicos y únicos para cada área. La planeación estratégica en el Departamento de Mantenimiento se puede implementar y analizar en base de 4 ejes estratégicos básicos:

- Organizacional: Fortalecer las funciones y actividades administrativas relacionadas con el corazón del negocio, incrementando la calidad de los servicios que presta.
- Logístico: Desarrollo del taller, herramienta, materiales, soporte, administración de los recursos, análisis de causa raíz
- 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. ADMINISTRACIÓN

2.1.1. Definición Etimológica

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos lingüísticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

“La palabra administración se forma con el prefijo **ad**. Hacía y con **ministratio**; esta última palabra a su vez de **minister**, vocablo compuesto de **minus**, comparativo de inferioridad y del sufijo **ter**, que funge como término de comparación”⁵

Así la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos

La administración la podemos definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

⁵ REYES, Agustín, “Administración Moderna”. Editorial LIMUSA. México, p.2.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la prosecución de un objetivo, a pesar de que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos.

Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.

Las teorías y experiencias de Fayol y de Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; esa tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos país por su aplicación en el sector público.

2.1.2. Funciones de la Administración

La administración puede entenderse de una mejor manera como un proceso. Según Henry Fayol (Estambul, 1841 - París, 1925), dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

- Planificación: procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.
- Organización: proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- Dirección: función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

- Coordinación: integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

El administrador realiza estas funciones simultáneamente. Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento.

Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

2.1.3. Importancia de la Administración⁶

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

⁶ REYES, Agustín, "Administración Moderna". Editorial LIMUSA. México, p.16.

3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva la sociedad misma formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser. por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

2.1.4. Elementos de la Mecánica Administrativa

Previsión

Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Así pues, la previsión comprende tres etapas:

- **Objetivos.** A esta etapa corresponde fijar los fines. Como estos son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, veremos sus diversas clases al hablar de la previsión.
- **Investigaciones.** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.
- **Alternativas.** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios tiempos unidades, etc. necesarias para su realización. Comprende las siguientes etapas:

- **Políticas.** Principios para orientar la acción.

- Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos.
- Programas. Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
- Presupuestos. Que no son sino programas en que se precisan unidades costos, etc., y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquellos descansan.
- Estrategia y táctica. Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios. en el primer caso. y concretos en el segundo.

Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

- Funciones. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- Puestos. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

2.1.5. Elementos de la Dinámica Administrativa

Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

De acuerdo con la definición la integración de las personas abarca:

- Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
- Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente que sea posible al organismo social.
- Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende por lo mismo, la capacitación el adiestramiento y la formación del personal.

Debe analizarse también en esta etapa la integración administrativa de las cosas.

Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

- **Autoridad y mando.** Es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal que es la Dirección. Dentro de este elemento tiene importancia especialísima el problema de las decisiones.
- **Comunicación.** Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de este las ordenes de acción necesaria hacia cada órgano y célula debidamente coordinados.
- **Delegación.** Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- **Supervisión.** La función última de la Administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. Comprende, por lo mismo tres etapas:

- Establecimiento de estándares y controles. Porque sin estos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.
- Operación de los controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- Evaluación de resultados. Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

2.2. ESTRATEGIAS

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

“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”.⁷

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

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

⁷ 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”.⁸

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.

B. Se ha reconocido desde hace mucho tiempo que una de las preocupaciones fundamentales de la estrategia es definir los negocios que

⁸ HAX & MAJLUF. “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” Ediciones Granica S. A. Argentina, p.25.

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.

C. 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.

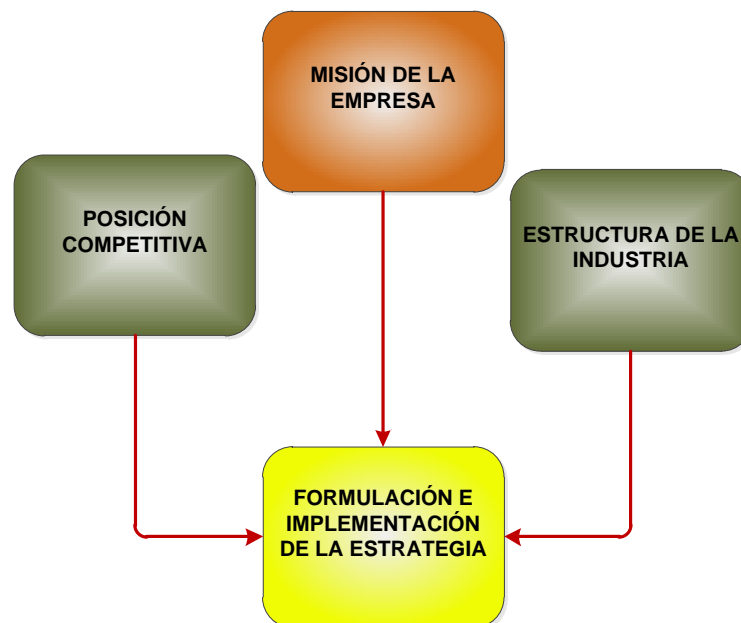


Figura 2.1 Rentabilidad de una empresa⁹

⁹ Apuntes Gerencia de Servicio UIDE

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.

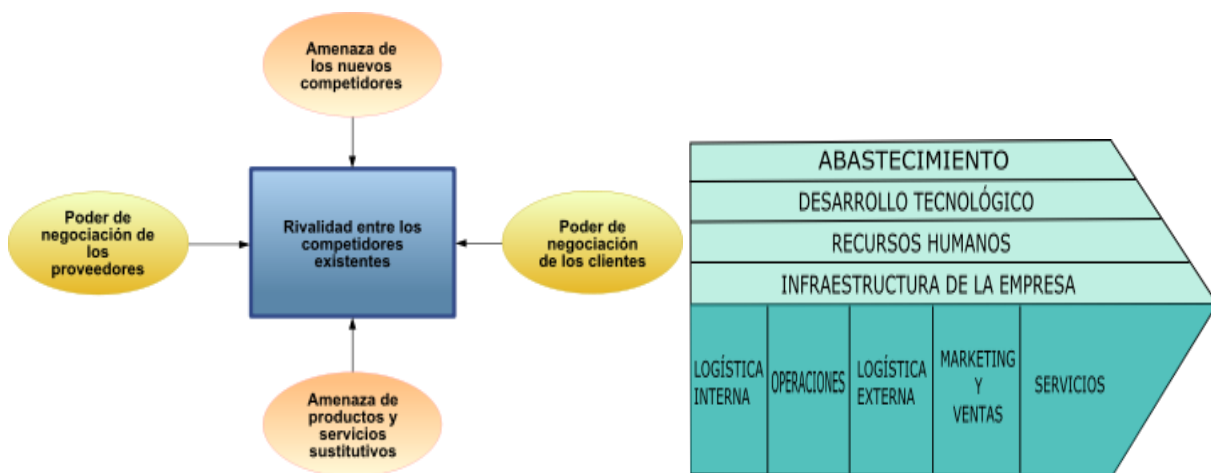


Figura 2.2 Cinco fuerzas y cadena de valor de Porter¹⁰

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 depende de la posición competitiva.

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

Existen tres perspectivas distintas, corporativas, de negocios y funcionales que resultan importantes para definir la estrategia de la empresa y que implican responsabilidades

¹⁰ PORTER Michael. "Ser competitivo"

gerenciales muy diferentes. La perspectiva corporativa engloba las tareas que necesitan la visión más amplia para ser abordadas en forma apropiada. Fundamentalmente, se 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.

E. 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.

F. 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.

G. 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 centra la organización en la esencia de ganar y motiva 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.

H. 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.

I. 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

- *Determinación de los cursos de acción o alternativas.* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- *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.
- *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”.¹¹

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.

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

¹¹ GARCÍA - MARZA. “La Ética como instrumento de la Gestión Empresarial” Fundación ETNOR España, p.27.

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”¹²

¹² UNE-EN ISO 9000:2000

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.

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. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación o planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Se puede considerar como un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección en un ámbito de negocios mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing entre otras.

“La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro”¹³

¹³ FERNÁNDEZ. Andrés “Dirección y Planificación Estratégicas en la Empresas y Organizaciones” Ediciones Díaz de Santos España, p.9.

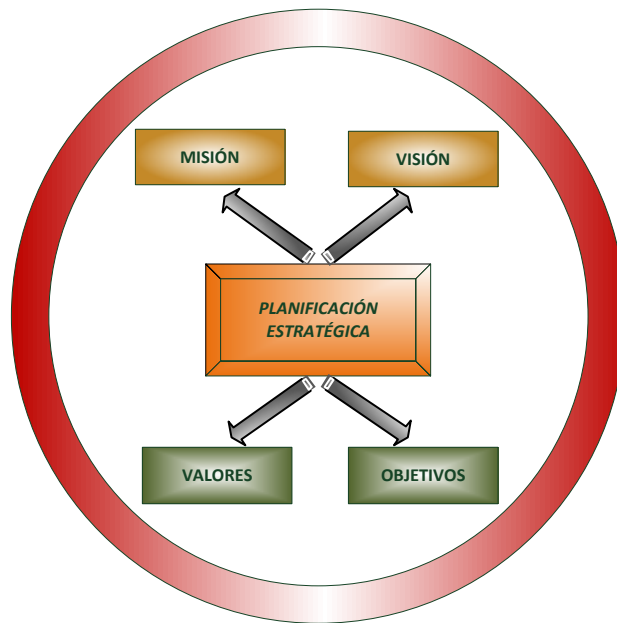


Figura 2.3 Planificación Estratégica

2.5.1. 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”¹⁴. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si 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.

¹⁴ MARTÍNEZ - MILLA. “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” Ediciones Díaz de Santos España, p.21.

- 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.

2.5.2. 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?

2.5.3. 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.¹⁵

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.
- 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

¹⁵ MARTÍNEZ - MILLA. "La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral" Ediciones Díaz de Santos España, p.23.

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.

2.5.4. 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”¹⁶.

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 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 cuáles son las áreas que componen la empresa.

¹⁶ BURGWAL - CUÉLLAR. “Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos locales” Ediciones Abya Yala Ecuador, p.197.

- 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.

2.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Debe entenderse por Gestión de la Calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporando por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés *management*, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades”¹⁷.

¹⁷ UDAONDO, Miguel. “Gestión de Calidad” Ediciones Díaz de Santos. España, p.5.

De este modo, una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente.

Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, invirtiendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

- Definir los objetivos de calidad, aunando para ellos los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
- Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
- Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.

2.6.1. Fundamentos de la Gestión de la Calidad

- Su objetivo es el mismo de la empresa: ser competitivos y mejorar continuamente
- Pretende ayudar a satisfacer las necesidades del cliente
- Los recursos humanos son su elemento más importante.

- Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.
- La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles.
- Se busca la disminución de costos mediante la prevención de anomalías.
- Implicar fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
- Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

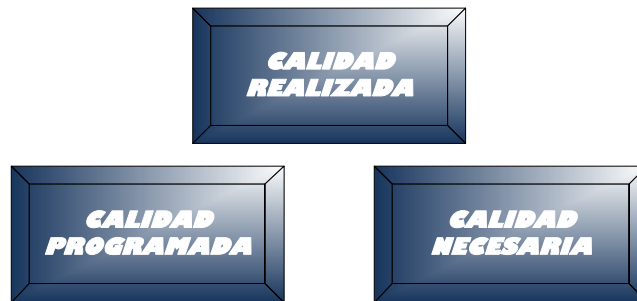


Figura 2.4 Consecución de la Calidad¹⁸

- La Calidad realizada, la que es capaz de obtener la persona que realiza un trabajo.
- La Calidad programada, la que se ha pretendido obtener. Es la que aparece descrita en un documento de diseño, en una especificación o un plano constructivo.

¹⁸ Apuntes Administración por Calidad Total UIDE

- La Calidad necesaria, la que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción o, al menos, la que a él le gustaría recibir.

La gestión de la calidad pretenderá conseguir que estos tres factores coincidan entre sí. Todo lo que esté fuera de dicha coincidencia será motivo de derroche, de gasto superfluo o de insatisfacción.

2.7. 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 de 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 vaguedad 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.

2.8. MANTENIMIENTO

Son todas las acciones necesarias para que un ítem sea conservado o restaurado de modo que permanezca de acuerdo con la condición especificada.

Es un servicio que agrupa una serie de actividades cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos, máquinas, construcciones civiles, instalaciones

2.8.1. Objetivos del Mantenimiento

- Evitar, reducir, y en su caso, reparar, las fallas sobre los bienes precitados.
- Disminuir la gravedad de las fallas que no se lleguen a evitar.
- Evitar detenciones inútiles o para de máquinas.
- Evitar accidentes.
- Evitar incidentes y aumentar la seguridad para las personas.

- Conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación.
- Balancear el costo de mantenimiento con el correspondiente al lucro cesante.
- Alcanzar o prolongar la vida útil de los bienes.

El mantenimiento adecuado, tiende a prolongar la vida útil de los bienes, a obtener un rendimiento aceptable de los mismos durante más tiempo y a reducir el número de fallas.

Decimos que algo falla cuando deja de brindarnos el servicio que debía darnos o cuando aparecen efectos indeseables, según las especificaciones de diseño con las que fue construido o instalado el bien en cuestión.

2.8.2. Tipos de Mantenimiento

2.8.2.1. Mantenimiento Predictivo

Muchos son los trabajos desarrollados y en actual desarrollo, buscando la aplicación del llamado “Mantenimiento Predictivo” o “Mantenimiento Previo”, o “Control Predictivo del Mantenimiento”.

Tiene como objetivo, ejecutar el mantenimiento preventivo en equipos en el momento exacto, en que estos interfieren en la confiabilidad del sistema.

Se entiende por Control Predictivo de Mantenimiento, la determinación del punto óptimo para la ejecución del mantenimiento preventivo en un equipo, o sea, el punto a partir del cual la probabilidad que el equipo falle, asume valores indeseables.

La determinación de ese punto trae como resultado, índices ideales de prevención de fallas, tanto en el aspecto técnico como en el económico, ya que, la intervención en el equipo, no es efectuada durante el periodo en que aún está en condiciones de prestar servicio, ni en el periodo en que sus características operativas están comprometidas.

2.8.2.2. TPM - Mantenimiento Productivo Total

TPM es la sigla de “Total Productive Maintenance” (Mantenimiento Productivo Total) y es una técnica desarrollada en el Japón en la década de 1970, como una necesidad de mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Tiene como concepto básico “la reformulación y la mejora de la estructura empresarial a partir de la reestructuración y mejora de las personas y de los equipos, con el compromiso de todos los niveles jerárquicos y el cambio de a postura organizacional.

El TPM es una técnica que promueve un trabajo donde están siempre unidos, según los mismos objetivos: el Hombre, la Máquina y la Empresa. De esta manera, el trabajo de conservación de los medios de producción, pasa a ser preocupación y acción de todos, desde el directorio hasta el operador del proceso (o servicio).

El TPM compromete la eficacia de la propia estructura orgánica de la empresa, por medio de mejoras a ser introducidas e incorporadas, tanto en las personas como en los equipos. “TPM es una herramienta poderosa para vencer el desafío de la productividad y de la calidad”.

De esta forma, se puede decir que el TPM es una técnica de administración de la producción que posibilita la garantía de producir productos con calidad, a menores

costos y en el momento necesario. Con relación a los equipos, significa promover la revolución junto a la línea de producción, a través de la incorporación de la “Ruptura cero”, “Defecto cero” y “Accente caro”.

2.8.2.3. Mantenimiento Estratégico

Principios Básicos del Control de Procesos Industriales

Los procesos son normalmente afectados por un sin fin de razones, ocasionando que en la mayoría de las veces los resultados deseados no sean alcanzados, o sean alterados.

Las variaciones en si pueden, a su vez, presentarse de varias maneras, o que requerirá consideraciones particulares a cada caso. Los procesos, por lo tanto, requieren usualmente ser controlados según distintos criterios, entre los cuales se pueden destacar:

- Eliminar o reducir el error humano;
- Reducir el trabajo y sus costos, que tienden a elevar el precio de los productos o servicios;
- Minimizar el consumo de energía;
- Reducir el tamaño de plantas;
- Reducir almacenamientos intermedios;
- Respetar los reglamentos ambientales;
- Alcanzar y/o mantener un resultado deseado

2.8.3. Las Ocho Pilares del TPM

1. Mantenimiento Preventivo
2. Mejoras individuales en los equipos
3. Proyectos MP/LCC (Mantenimiento Preventivo - Maintenance Prevention Costo del Ciclo de Vida - Life Cycle Cost)
4. Educación y capacitación.
5. Mantenimiento de la calidad.
6. Control administrativo
7. Medio ambiente, seguridad e higiene
8. Mantenimiento autónomo

Dos conceptos constituyen la base de la mayoría de las estrategias de control: retroalimentación (feedback) y anticipativo (feedforward).

La retroalimentación es la técnica más comúnmente usada, siendo el concepto sobre el cual la mayor parte de la teoría de control se encuentra basada. El control mediante la retroalimentación, es la estrategia desarrollada para alcanzar y mantener una condición en el proceso, comparar la condición medida con la condición deseada e iniciar la acción correctiva basada en la diferencia: entre la condición deseada y la condición actual. La estrategia de retroalimentación es muy similar a las acciones del operador humano tratando de controlar un proceso manualmente.

2.9. CLIMA ORGANIZACIONAL

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 práctica clave organizacional y fuerza constitutiva de todos los climas”.

2.9.1. Factores que influyen en el Clima Organizacional

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.

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
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Desafío
5. Relaciones
6. Cooperación
7. Estándares
8. Conflicto
9. Identidad

CAPITULO 3

Investigación de la Propuesta

3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

No hay nada más improductivo para una empresa que su maquinaria o equipos no puedan ser utilizados según la planificación e inversión que se ha realizado. Para evitar malos ratos, ahorrar tiempo y dinero, la mayoría de empresas medianas y grandes disponen de un departamento de mantenimiento el mismo que es el encargado de controlar el estado y la disponibilidad de los mismos.



Figura 3.1 Departamento de mantenimiento Ocean Product¹⁹

¹⁹ Ocean Product

Para el propósito de la presente investigación, la importancia del departamento de mantenimiento radica en que la empresa se encuentra en un proceso de abrir nuevos mercados los cuales tienen requerimientos básicos de desempeño y la manera de gestión.

El propósito de departamento de mantenimiento es brindar a la empresa una seguridad de que la maquinaria y equipos van a estar operativos el mayor tiempo posible, evitando retrasos en la producción. Los beneficios de un mantenimiento periódico proactivo de la maquinaria y equipos se enfoca en la ventajas que se tendrá en él la vida útil, un desempeño más seguro y sin problemas, menor consumo de insumos, identificación de problemas pequeños antes de que se vuelvan grandes y costosos.

Básicamente el departamento de mantenimiento debe tener ciertas características que le permitan prestar un servicio adecuado a las necesidades de los clientes, como instalaciones adecuadas, mano de obra calificada, herramientas, equipos especiales de diagnóstico y lo más importante y que es base de ésta investigación una manera moderna de gestión que esté a la par de los requerimientos de mercados globalizados, en los que impere una organización correcta en los distintos procesos de trabajo, los cuales deben ser evaluados constantemente para alcanzar estándares de servicio óptimos con el claro objetivo de satisfacer las necesidades de los directivos de la empresa.

Para que el desempeño del departamento sea óptimo, es necesario evaluar de forma periódica el funcionamiento del taller de manera general, el propósito de la evaluación tiene como función conocer los aspectos positivos y negativos, esto permitirá establecer

una serie de procesos a implementar en las áreas en las que se tenga menor índice de productividad, eficiencia, etc.

3.1.1. Definición de un departamento de mantenimiento

El departamento de mantenimiento es el área encaminada de velar el estado óptimo de operación de equipos y maquinarias. A nivel de una Dirección de Mantenimiento se busca obtener un balance entre los recursos requeridos por los activos para sostener su capacidad funcional y lo que dichos activos pueden producir.

Otro factor importante del departamento de mantenimiento, está relacionado muy estrechamente en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador ya que tiene la responsabilidad de mantener en buenas condiciones, la maquinaria y herramienta, equipo de trabajo, lo cual permite un mejor desenvolvimiento y seguridad evitando en parte riesgos en el área laboral.

En el Departamento de Mantenimiento, sus funciones se dividen en:

- Primarias:

Son las que comprenden la justificación del sistema de mantenimiento implementado en la empresa. Están claramente definidas por los objetivos.

- Secundarias:

Consecuencia de las características particulares de cada empresa y estrechamente vinculadas con las actividades de mantenimiento. Están definidas

con precisión y consignadas por escrito con el objeto de asegurar su total cumplimiento.

Se distinguen, distintas áreas y dentro de ellas pueden reenumerarse acciones prioritarias.

- Inventario actualizado de los materiales de mantenimiento (piezas de repuestos, insumos varios);
- Aportación de los medios específicos para desarrollar los trabajos de mantenimiento (útiles, herramientas, instrumentos de medida y de control de operación y/o de regulación);
- Capacitación de recursos humanos;
- Programación de las tareas a desarrollar.

3.2. Información actual del departamento

Al iniciar la investigación no se sabía con exactitud con que información se contaba, los registros de desempeño eran escasos, no existe una metodología de gestión adecuada y por otra parte no se sabía qué tipo de información se necesitaría para implementar la planeación estratégica que permita mejorar la calidad del servicio prestados por lo que se inició haciendo un diagnóstico, que incluye.

- Autodiagnóstico
- Análisis FODA

- Encuesta de percepción de desempeño

Como proceso inicial y final de la reorganización del departamento de mantenimiento, se realizó una encuesta de percepción de desempeño, cuyo objetivo fue determinar el nivel del servicio en general que se brinda. La encuesta creada para tal fin es basada en los cinco aspectos fundamentales del departamento de mantenimiento, como lo son:

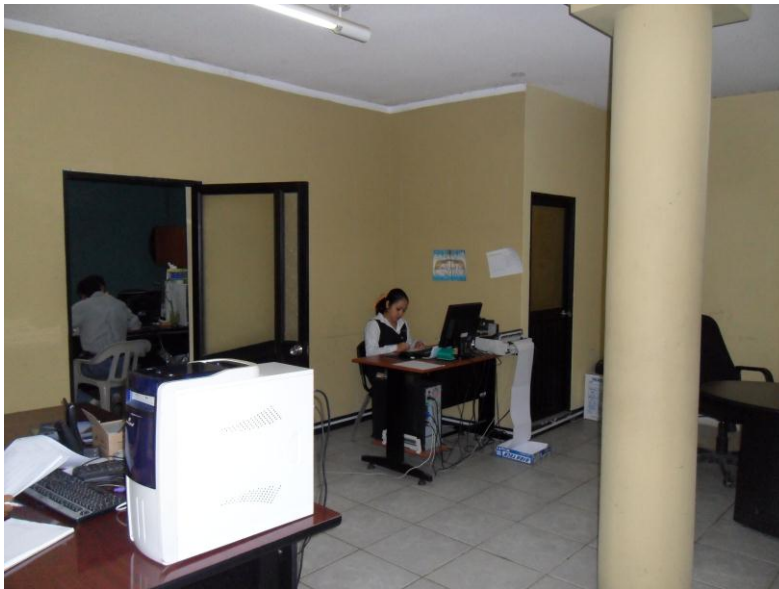


Figura 3.2 Área administrativa, departamento de mantenimiento Ocean Product²⁰

1. Atención del personal de mantenimiento
2. Calidad del servicio realizado
3. Resolución de problemas
4. El tiempo de entrega de trabajos

²⁰ Ocean Product

5. Los aspectos de cordialidad

6. Comentarios y sugerencias.

Paralelo a la encuesta realizada se realizó un autodiagnóstico, un análisis FODA, y una inspección visual de las áreas que conforman el departamento de mantenimiento, en donde se pudo observarse que las principales deficiencias se presentan en las áreas de recepción de equipos o maquinaria y de servicio de mantenimiento propiamente dicho, lo que proporciono la siguiente y valiosa información para el trabajo y además coincidiendo con las opiniones de los empleados

3.3. Metodología

El tipo de metodología que se utilizará consiste en recolectar la información que se tenga más la que se pueda obtener a través de autodiagnóstico, análisis FODA, visualización, encuestas, entrevistas, bibliografía etc. A fin de implementar una planeación que permita mejorar los resultados de la empresa a través de una estrategia de DIFERENCIACION,

3.3.1. Autodiagnóstico de la situación actual

Tabla 3.1 Autodiagnóstico situación actual departamento de mantenimiento

AUTODIAGNÓSTICO		
ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO	DOCUMENTO O ACCIÓN
1	Documentación	Existen manuales y folletos
2	Costos de mantenimiento	No existen registros específicos

3	Delegación de autoridad para la solicitud de servicios de mantenimiento	Se delega la autoridad al personal capacitado
4	Recursos humanos y materiales disponibles	Falta recurso humano
5	Niveles de educación del personal	Instrucción media
6	Experiencia práctica del personal propio	El personal tiene mucha habilidad manual como técnicos en manejo de herramienta y equipos.
7	Existencia de un programa interno de capacitación del personal	No hay plan de capacitación
8	Estímulos a emitir sugerencias a través de premios, participación de eventos	No existen estímulos para el personal
9	Motivación del personal propio y contratado	Incentivo económico por tareas pero sin programa.
10	Nivel de utilización de horas extras	Ninguno
11	Criterios de levantamiento de costo de pérdida de producción debido al mantenimiento	Ninguna estimación
12	Estandarización de tablas para la identificación de los códigos de registro de equipo, mantenimiento	Ninguna
13	Repuestos (niveles de stock)	No existe una base de datos para repuestos del equipo para mantenimiento
14	Identificación de equipos	Ninguna
15	Concienciación de la necesidad de prevención por mantenimiento	Ninguna
16	Establecimientos de recomendaciones de Seguridad	Ninguna

17	Emisión de órdenes de trabajo de Actividades programadas y no programadas	Ninguna
18	Existencia y eficacia de un plan de inspecciones continuas y un plan de lubricación	Ninguna
19	Criterios de archivos de datos	Ninguno
20	Criterios de almacenaje de datos de disponibilidad de equipos, duración de actividades, hombre-hora en cada actividad, material utilizado, costos de mano de obra, servicios contratados y facturación cesante	Ninguno
21	Evaluación de la calidad de servicios	Ninguna
22	Investigación sistemática de las averías más frecuentes	Ninguna
23	Existente un software de mantenimiento como ayuda	No existe un software

3.3.1.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.



Figura 3.1 Matriz FODA²¹

Tabla 3.2 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Instalaciones pequeñas	Tiempo de entrega de los trabajos	Parte de la infraestructura antigua	Robos
Herramientas y equipo no muy diverso	Nuevas tecnologías	Programa de capacitación	Sindicalismo o agremiación
Ubicación	Seguro	Zonificación de áreas de trabajo	Ingreso de personal de otras áreas
Experiencia y conocimiento		No hay inducción	
		No software	

²¹ Blog Proceso Administrativo

Tabla 3.2 Aspectos de Importancia de la Encuesta

ENCUESTA DE EVALUACIÓN INICIAL DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO OCEAN PRODUCT	
Tiempo de duración de la encuesta	25 días laborables
Número de encuestas recolectadas	50
Encuestas sin llenar adecuadamente	6
Número de encuestas válidas	44

De este análisis surge mucha información que refleja en efecto que la mayoría de los problemas están relacionados con la calidad del trabajo, costos del mantenimiento, satisfacción del personal, falta de capacitación, desmotivación, falta de procesos y en otros casos falta de automatización de algunos procesos sencillos pero que requieren ser agilizados, etc. Por lo que la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA parece ser una buena herramienta para mejorar ya que ésta metodología contempla todo estos aspectos.

3.4. Análisis de resultados

De los resultados obtenidos en la encuesta. La primera interrogante planteada de la encuesta. ¿Cómo califica la atención del RECEPTOR de servicio al recibir el equipo o maquinaria? Los resultados, (tabla 3.3), muestran la eficiencia en la atención de los receptores de servicio, la eficiencia se obtiene sumando los porcentajes de los ítems excelente y bueno, que en este caso dan un valor de 72.73 % en comparación con un 27.27 %, del ítem debe mejorar que se considerada como la deficiencia actual en dicho

servicio, de personal que consideran que la atención por parte de los receptores de servicio debe de mejorarse.

Tabla 3.3 ¿Cómo califica la atención del RECEPTOR de servicio al recibir el equipo o maquinaria?

Ítems	N° de Encuestas	Porcentaje de Eficiencia (%)	EFICIENCIA (%)
Excelente	9	20,45	72,73
Bueno	23	52,27	
Malo	12	27,27	DEFICIENCIA (%)
TOTAL	44	100	27,27

La segunda interrogante de la encuesta inicial es: ¿El tipo de actividad que se realizó al equipo o maquinaria fue?, esta pregunta sirvió para determinar el tipo de servicio que se les prestó a los diferentes empleados de la empresa, para de ésta manera poder establecer la satisfacción en cuanto a los distintos tipos de servicio. Los servicios encuestados son representativos del resto de actividades que se realizan en el departamento de mantenimiento, ya que estos representan la mayoría de los trabajos que se realizan a diario. La tabla 3.4, muestra los resultados de acuerdo a los diferentes tipos de trabajos.

Tabla 3.4 ¿El tipo de actividad que se realizó al equipo o maquinaria fue?

Ítems	N° de Encuestas	Porcentaje (%)
Reparación menor	13	29,55
Mantenimiento programado	10	22,73
Reproceso	21	47,73
TOTAL	44	100

La interrogante tres; ¿Cómo calificaría el desempeño de la gestión del departamento de mantenimiento del a empresa Ocean Product? Se estableció con el fin de determinar el desempeño administrativo del área de mantenimiento. Los resultados en cuanto a la satisfacción de los empleados por dicha área en relación a la manera que se está administrando el departamento de mantenimiento pueden verse en la tabla 3.5 con sus respectivos porcentajes, la eficiencia en cuanto a esta área es del 52.27 %, comparado con un 47.73 % que debe mejorar.

Tabla 3.5 ¿Cómo calificaría el desempeño de la gestión del departamento de mantenimiento del a empresa Ocean Product?

Ítems	N° de Encuestas	Porcentaje de Eficiencia (%)	EFICIENCIA (%)
Excelente	4	9,09	52,27
Bueno	19	43,18	
Malo	21	47,73	DEFICIENCIA (%)
TOTAL	44	100	47,73

La interrogante número cuatro; ¿el tiempo de entrega del equipo o maquinaria que ingresó al departamento fue el establecido? Se buscó establecer sí el equipo o maquinaria se entregó en la fecha y hora establecida, esta pregunta se basó únicamente en dos respuestas directas “Si” y “No”. Los resultados se muestran en la tabla 3.6, la eficiencia que se maneja en esta área es del 60.70 % con una ineficiencia del 39.30 %.

Tabla 3.6 ¿El tiempo de entrega del equipo o maquinaria que ingresó al departamento fue el establecido?

Ítems	N° de Encuestas	Porcentaje de Eficiencia (%)	EFICIENCIA (%)
SI	24	54,55	54,55
NO	20	45,45	DEFICIENCIA (%)
TOTAL	44	100	45,45

La interrogante número cinco; ¿Cómo calificaría en general los siguientes aspectos de nuestro centro de servicio?; Servicio, Higiene, Cortesía. Esta interrogante se tomó como un conjunto, para determinar el gusto de los empleados de la empresa en cuanto al servicio y comodidad durante su estancia en las instalaciones del taller de servicio de mantenimiento. La tabla 3.7 muestra los resultados obtenidos según la percepción de los empleados por cada uno de los ítems propuestos.

Tabla 3.7 ¿Cómo calificaría en general los siguientes aspectos de nuestro centro de servicio?

Ítems	Servicio	Porcentaje de Eficiencia (%)
Excelente	12	27,27
Bueno	15	34,09
Malo	17	38,64
TOTAL	44	100,00

Ítems	Higiene	Porcentaje de Eficiencia (%)
Excelente	15	34,09
Bueno	19	43,18
Malo	10	22,73
TOTAL	44	100

Ítems	Cortesía	Porcentaje de Eficiencia (%)
Excelente	20	45,45
Bueno	17	38,64
Malo	7	15,91
TOTAL	44	100

Por último se registraron los comentarios o sugerencias hechas por los encuestados, los siguientes comentarios son los más importantes y que afectan directamente la prestación correcta de los trabajos:

- En la mayoría de los casos las opiniones de los trabajadores se centraron en que se debería realizar un control de la calidad de los trabajos que se realizan.
- Otro de los aspectos importantes es que en algunos casos no se respeta el orden o la importancia de los trabajos, lo cual provoca la molestia de los empleados.

- No se da un correcto seguimiento a los trabajos realizados, se debería implantar como política departamental.

3.4.1. Análisis general del departamento de mantenimiento de la empresa

Ocean Product



Figura 3.3 Área de motores de combustión interna²²

De acuerdo a los resultados obtenidos en el autodiagnóstico, el análisis FODA, la inspección y la encuesta de evaluación inicial de las principales áreas del taller de servicio automotriz, se determinó en primer lugar que en el área de atención por parte de los receptores de servicio se tiene un eficiencia del 72.73%, del mismo modo se encontró que el área de servicio de mantenimiento tiene una eficiencia del 52.27 %, porcentaje de eficiencia que afecta directamente el proceso de entrega del equipo o

²² Ocean Product

maquinaria en cuanto al tiempo prometido, otros de los aspectos evaluados como la higiene, la cortesía y el área de facturación y caja, se encuentran en un punto de equilibrio, sin embargo, se deben obtener mejores resultados, mediante una supervisión constante, por último, el aspecto del costo de operación del departamento, crea algunos inconvenientes a los accionistas de la empresa debido a que no se les especifica detalladamente los gastos que se realizan día a día.



Figura 3.4 Área mantenimiento vehicular²³

Finalmente y aunque no es una derivación del análisis de la situación actual hay que tener muy en cuenta el requerimiento de los mercados internacionales que se quiere

²³ Ocean Product

explorar los mismos que tienen como norma requerimientos básicas para ser aceptados como proveedores

En cuanto a los comentarios o sugerencias, se pudo establecer que éstos están relacionados a las áreas de atención y de mantenimiento propiamente dicho, por lo que debe de tratarse conjuntamente.

En términos generales, el taller se encuentra trabajando de una manera regularmente aceptable para los requerimientos nacionales, sin embargo con una mejor organización y supervisión constante se puede lograr un departamento más eficiente, productivo y lo más importante en la actualidad para la empresa la acreditación como proveedores de mercados del exterior.

Para que la organización dé los frutos deseados, debe tomarse en cuenta cada una de las áreas que conforman el departamento de mantenimiento e implementarse una serie de planes adecuados al trabajo de cada área.

De esto surge la necesidad de crear la planeación estratégica como herramienta y metodología que logrará cambiar la percepción del cliente interno y externo.

CAPITULO 4

Planificación y Organización del Mantenimiento

4.1. POLÍTICA DE MANTENIMIENTO A NIVEL DE SISTEMA, CONJUNTO O ELEMENTO DE LA MÁQUINA.

Un procedimiento para entender la forma aproximada del tipo de atención que requiere un sistema o elemento de máquinas o equipos, crea el análisis de al menos diez criterios técnicos- económicos. La caracterización del sistema a la luz de cada criterio puede indicar la ventaja o no de aplicarle una o varias acciones de mantenimiento. El balance de los resultados obtenidos después del análisis de todos los criterios puede incluir el tipo de sistema de mantenimiento beneficioso. Los criterios aplicables a maquinaria y vehículos pesados son:

1. Posibilidad de diagnóstico del sistema.- Considera la existencia o no de alguna técnica de monitoreo para diagnosticar el sistema. Si existe, se estimula una acción de mantenimiento programado, en este caso predictivo.
2. Nivel de especialización del personal de mantenimiento.- Considera el nivel de preparación y formación técnica de este personal. De ser elevado estimula la utilización del mantenimiento programado ya que éste necesita de mayor nivel de los hombres para su reparación y ejecución (estudios, investigaciones previas, utilización de equipos de mayor complejidad, serio cumplimiento de los programas de atención, etc.).

3. Consecuencias de fallo del sistema.- Se analiza si el fallo ocasiona catástrofes u otros fallos importantes o pérdidas económicas; si es así desestimula el correctivo y estimula el programado.
4. Valor de la hora de paro.- Es válido el criterio siempre que el fallo del elemento haga detener la máquina. Para valores elevados se desestimula el correctivo y estimula el programado.
5. Existencia de reservas.- Reserva de máquinas o elementos paralelos, en cualquier caso de reserva el fallo no afecta la producción, no desestimula el correctivo y puede desestimar al programado por los costos de su frecuente accionar.
6. Posibilidad de intercambio del sistema o elemento.- Si el elemento que falla pertenece a un sistema o agregado que se atiende por el intercambio (existencia de fondo circulante) esto facilita enormemente la solución y disminuye el tiempo de y costes del paro.
7. Características tecnológicas del arme, desarme y ajuste del elemento y mecanismos. Existen elementos (mecanismos) cuyo desarme y arme implican grandes afectaciones, desgastes intensos, peligros de rotura, deformaciones, etc.
8. Necesidades sistemáticas obligatorias de trabajos de lubricación y otros programados sobre el mecanismo a que pertenece el elemento.- En estos casos ya hay accionar programado quizás obligado por el fabricante y a veces conlleva

el paro de la máquina. En estos casos la inclusión de una actividad adicional programada no implica grandes inconvenientes.

9. Tiempo medio de reparación del elemento.- Si el fallo implica el cambio de la pieza y la concepción es repararla y volver a utilizarla, entonces el tiempo medio de reparación juega un papel importante.

10. Si la acción del programado eleva la productividad y/o la calidad del producto.- Hay acciones programadas sobre elementos o sistemas que tienen gran influencia sobre la productividad y eficiencia del equipo, así como sobre la calidad del producto que se elabora.

4.2. DETERMINACIÓN DE EL ENVEJECIMIENTO DE MAQUINARIA Y VEHÍCULOS

Para determinar el desgaste de las máquinas y equipos de la empresa se empleará el método correspondiente atendiendo a las características de cada máquina o vehículo:

- a) La facilidad que presente la verificación del estado de sus sistemas, conjuntos y elementos en particular,
- b) La existencia de registros de reparaciones y sustituciones realizadas,
- c) La existencia de manuales e información técnica del fabricante.
- d) La existencia de registros del servicio de la máquina (odómetro o medidor de servicio).

De acuerdo a esto, se sigue la siguiente clasificación:

- Método de apreciación del desgaste de la máquina por el estado técnico de los elementos constructivos (o por el estado técnico de los elementos constructivos de los elementos constructivos más importantes). Este método se aplica a las máquinas y vehículos que presenten facilidad para la verificación del estado de sistemas, conjuntos y elementos, o en su defecto que tengan registros de mantenimiento, y que además tengan manuales e información técnica del fabricante.
- Método de apreciación del desgaste de la máquina por el plazo de servicio o el volumen de trabajo ejecutado. Este método se aplicará a máquinas y vehículos en los cuales no es posible la constatación física del estado de sus componentes, pero que cuenta con manuales e información técnica del fabricante, o en su defecto que cuenta con registros de servicio de la máquina (odómetro o medidor de servicio).

4.3. ANÁLISIS DE FALLAS

Se analizaron las fallas de los sistemas de los equipos y vehículos empleando dos métodos:

- a. Constatación física o criterio técnico.- El análisis de fallas por constatación física o criterio técnico es el que se ha efectuado con el procedimiento resumido en los dos cuadros anteriores, y se repite en los conjuntos, subsistemas y sistemas en los que es posible efectuarlo, que son la mayoría. La constatación física se fundamenta en inspecciones visuales y táctiles siempre que sea posible el acceso al elemento, desarmando parcialmente el sistema al que pertenece u

otros que impidan su visualización o tacto. El criterio técnico se basa en la documentación de las actividades de mantenimiento realizadas por los mecánicos en los sistemas concernientes y que ayuda a determinar el envejecimiento de los elementos, conjuntos y subsistemas, cuya situación se desea establecer. Cuando aparece un fallo relacionado a un sistema de la máquina y posteriormente se constata que uno o varios elementos funcionan incorrectamente, asertivamente se procedió a señalar que ésta es la causa del fallo.

- b. Por experimentos estadísticos basados en prestaciones o en síntomas internos (base del mantenimiento predictivo). Este método se empleó en el caso específico del motor, para el que es virtualmente imposible desarmarlo pieza por pieza por múltiples razones. En vez de eso se procedió a enlistar tres grupos de datos necesarios para los experimentos, que son: i) posibles fallas, ii) síntomas, y iii) métodos de diagnóstico; siendo los métodos de diagnóstico los que determinan cuales son las posibles fallas y los síntomas que se miden. Los métodos de diagnóstico utilizados se clasifican en: métodos de diagnóstico basados en las prestaciones, y métodos de diagnóstico basados en síntomas internos.

4.4. MANTENIMIENTO PREDICTIVO

Cabe recordar que los métodos predictivos solo se emplearán en los motores de los vehículos por la importancia de su funcionamiento constante y la dificultad de desarmarlos para constatar físicamente el estado de sus partes.

Los diagnósticos por excelencia del mantenimiento predictivo son los que examinan las características del aceite del motor y los que determinan vibraciones o excentricidades; los instrumentos más asequibles para el primer caso son planchas para crepitación o papeles para examen de mancha, o también los opacímetros; en el segundo caso se utilizan vibrómetros o acelerómetros. Existen dos situaciones para este mantenimiento:

1. Si no se produce ningún síntoma, por defecto, se efectúan las actividades de diagnóstico de mantenimiento predictivo en la frecuencia establecida por el personal directivo del área técnica.
2. Cuando se produce algún síntoma, establecer las posibles causas relacionadas con éste, establecer a que elemento se refiere la causa, elegir uno o varios métodos de determinación.

4.5. MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE PRIMER Y SEGUNDO ESCALÓN

El primero y segundo escalón del plan de mantenimiento cumplirá con las misiones:

- Limpieza, tanto interna como externa de la máquina que habrá de realizarse diariamente a la terminación de los servicios prestados.
- Puesta en servicio, que comprende repostar combustible, aceite y refrigerante así como la verificación de la presión de inflado de neumáticos o tensión de cadenas en su caso, etc.

- Engrase de todos aquellos puntos que se establecen en las guías reglamentarias y colaboración para esta tarea con los equipos especiales del escalón segundo.
- Conservación de las herramientas, equipo y documentación asignados.
- Revisión periódica diaria y colaboración en las revisiones semanales o quincenales con participación en estas últimas del escalón segundo.
- Reparación de urgencia, principalmente en el caso de servicios aislados, cuando la competencia de los conductores permita que el jefe de equipo de obra la autorice - Revisión y mantenimiento periódicos.
- Localización de averías tan pronto como se observe algún fallo.
- Reparación de tipo ligero basadas esencialmente en la sustitución de piezas o conjunto de ellas.
- Suministro de carburantes en buenas condiciones de limpieza y pureza.

4.6. MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE TERCER ESCALÓN

A pesar de que el tercer escalón se considera mantenimiento correctivo al estar debidamente programado puede incluirse para fines prácticos en el mantenimiento preventivo programado.

- El listado de sus componentes al nivel requerido para su correcto mantenimiento (sistema, subsistema, conjunto, o elemento).

- Características de cada componente en su estado inicial (nivel de la parte, desgaste, precio actual, número de piezas iguales en el sistema o subsistema, etc).
- Tipo de elemento constructivo que puede ser:
 - No recambiables y no reparables,
 - Recambiables pero no reparables,
 - No recambiables pero reparables
- Recambiables y reparables.
- Frecuencia de reparación
- Frecuencia de reemplazo o cambio
 - Desgaste,
 - Deformación,
 - Destrucción
 - Secuencia parcial de ensamble y desensamble.

4.7. MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Para el mantenimiento correctivo de equipos y maquinaria se recurrirá a un equipo humano y material similar al del mantenimiento preventivo de tercer escalón, porque de hecho es el mismo equipo el que se encargaría de corregir fallas no planificadas de

cualquier tipo, recortando parte del tiempo diario pre asignado al mantenimiento preventivo. Visto de otra manera, la frecuencia de intervenciones de mantenimiento correctivo, que es aparentemente incierta, se espera que sea la misma de mantenimiento preventivo de tercer escalón. Esto sirve para pintar un escenario pesimista, pero más conservador, ya que sin duda la frecuencia planificada de mantenimiento preventivo de tercer escalón excede a los daños fortuitos que requieren intervenciones correctivas.

4.8. SEGURIDAD INDUSTRIAL

4.8.1. Señalización de seguridad en el taller

Con el fin de impedir accidentes y de disminuir los riesgos existentes al interior del taller; se hace necesario implementar un sistema de prevención consistente en informar a las personas acerca de las medidas que se deben tomar en cada una de las áreas, en el manejo de factores externos que puedan o que representen peligro para el normal desarrollo de las actividades propias del taller.

Para esto existen las señales de seguridad, las cuales se dividen en:

- Señales de prohibición
- Señales de obligación
- Señales de información
- Señales de salvamento y evacuación
- Señales de seguridad contra incendios.



Figura 4.1 Señales Reglamentarias²⁴



Figuras 4.2 Señales Preventivas Peligro²⁵

²⁴ Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com



Figura 4.3 Señales Preventivas Peligro cuidado²⁶

²⁵ Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com

²⁶ Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com



Figura 4.4 Señales de Emergencia²⁷



Figura 4.5 Señales Informativas y Educativas²⁸

²⁷ Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com



Figura 4.6 Señales Contra Incendios²⁹

²⁸ Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com

²⁹ Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com



Figura 4.7 Señales de elementos de protección personal³⁰



Figura 4.8 Instructivo y planos de evacuación³¹

³⁰ Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	SEÑAL RECOMENDADA
Materiales Peligrosos	Inflamables o explosivos, químicamente activos o tóxicos, temperaturas o presión extrema, radiactivos.	TIPO 1 ACIDO
Materiales de baja peligrosidad	Líquidos o mezclas de líquidos. Gases o mezcla de gases.	TIPO 2 AGUA NITROGENO
Materiales para extinción de fuego	Aguas, espumas, dióxido de carbono, etc.	TIPO 3 AGUA PARA ROCIADOR

Figura 4. 9 Identificación de tuberías³²

Es importante aclarar que la señalización NO es una medida sustitutiva de las medidas técnicas y organizativas de protección colectiva, como tampoco exime al taller de la formación e información que debe impartir a los operarios en materia de salud y seguridad en el trabajo.

4.8.2. Manejo de residuos

El taller está sometido a una serie de obligaciones con referencia a los residuos que se generan en los procesos que se realizan dentro de él. Por esto, debe implementar una gestión ambiental que ayude a detectar, evaluar, identificar y controlar los riesgos y residuos generados en los distintos puestos de trabajo. La finalidad es proporcionar unas adecuadas condiciones de trabajo y un mejor bienestar en sus empleados; encaminado hacia un incremento de la calidad y un beneficio económico en forma de

³¹ Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com

³² Señalización de Seguridad Industrial, www.seguridadyservicios.com

ahorro de energía, consumo de materias primas y disminución de los residuos generados.



Figura 4.10 Subproceso manejo de residuos³³

4.8.2.1. Separación de residuos

- Para el manejo de residuos primeramente se debe realizar es su separación y clasificación.
- Ubicar suficientes recipientes por tipo de residuos cerca de los puntos de mayor generación.

³³ D. Vivanco & G. León

- Clasifique los residuos (inertes, orgánicos, peligrosos, papel, cartón, vidrio, metal reciclable, residuos electrónicos, tubos de neón, madera, baterías, llantas).
- Consigne lugares dentro del establecimiento para almacenar temporalmente los diferentes tipos de residuos.
- Cuantifique los residuos generados por unidad de tiempo, (Ej. # Canecas para la cantidad de aceite usado por mes).
- Ubique los gestores autorizados para el manejo de los residuos generados en su taller.
- Realizar continuas charlas de capacitación a los empleados sobre el correcto uso y disposición de residuos.
- Valorice sus residuos, pueden representar una fuente de materia prima para otros.

4.8.2.2. Materiales peligrosos

- Nombrar una persona que tenga como responsabilidad el revisar diariamente el estado de contenedores o envases.
- Seleccionar un lugar limpio, claro, seco, cubierto y con suficiente espacio de maniobra para su almacenaje.
- Mantener contenedores y envases de materia prima y material peligroso en buen estado y debidamente rotulados.

- Los líquidos y sólidos deberán estar contenidos en bidones o envases apropiados para este fin y tendrán que almacenarse debidamente tapados o sellados.
- Los gases comprimidos deberán estar contenidos sólo en los envases que el distribuidor autorizado entrega.
- Los líquidos inflamables, combustibles y gases comprimidos deberán estar en un lugar de depósito debidamente señalizado y con los rótulos correspondientes, además deberá haber un letrero de NO FUMAR cerca del recinto.
- El lugar destinado al depósito de líquido inflamable, combustibles y gases comprimidos deberán estar alejados de conexiones eléctricas, motores y fuentes que pudiesen provocar ignición.

CAPÍTULO 5

Desarrollo de la Administración Estratégica

5.1. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES

El departamento de mantenimiento de la empresa Ocean Product es un departamento relativamente pequeño al que no se le ha brindado hasta estos días la importancia que se merece y que por un requerimiento de mercados extranjeros los accionistas se han visto en la necesidad de encaminarse en un nuevo sistema de gestión.

En la actualidad el departamento se puede dividir en dos grupos en lo referente al recurso humano, el personal administrativo y el personal técnico.

El área administrativa está conformada por el responsable del área, un asistente administrativo y una secretaria, adicionalmente aunque no es parte de departamento existe un mensajero y una señora de limpieza

Por otra parte el personal técnico está conformado por técnicos especializados, ayudantes, etc.

Tabla 5.1 Descripción personal técnico departamento mantenimiento

PERSONAL TÉCNICO DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	NUMERO DE EMPLEADOS	TIPO DE CONTRATO
REPARADOR DE MOTORES ESTACIONARIOS	1	CON EMPRESA
REPARADOR DE MOTORES ESTACIONARIOS	1	POR TRABAJO REALIZADO
ELECTRICISTA	2	CON EMPRESA
SOLDADOR	1	CON EMPRESA
MECÁNICO GENERAL	2	CON EMPRESA
REPARADOR MOTORES ELÉCTRICOS	1	POR TRABAJO REALIZADO
TÉCNICO EN SISTEMAS HIDRÁULICOS Y NEUMÁTICOS	1	POR TRABAJO REALIZADO
AYUDANTES DE MECÁNICA	3	CON EMPRESA
AYUDANTES DE MANTENIMIENTO	2	CON EMPRESA
ENDEREZADOR Y PINTOR	1	POR TRABAJO REALIZADO
AYUDANTE DE ENDEREZADA Y PINTURA	1	POR TRABAJO REALIZADO

5.1.1. Organigrama

El departamento de mantenimiento prácticamente no posee un organigrama de funciones, ésta es la razón por la que al nuevo personal que ingresa solo se da una un pequeño relato 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.

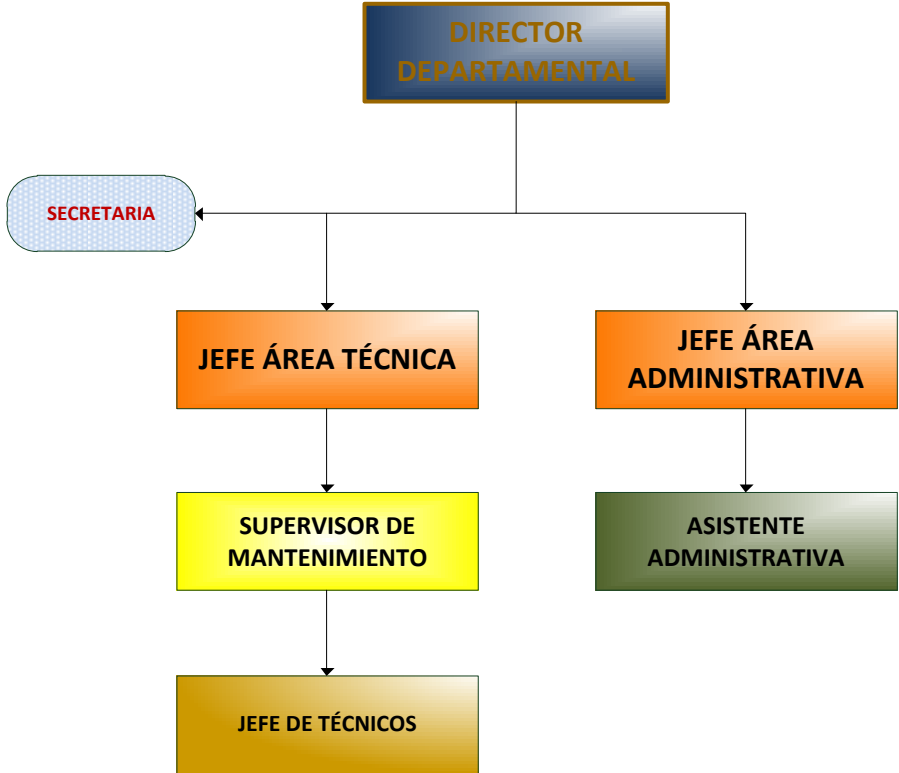


Figura 5.1 Organigrama propuesto³⁴

5.1.2. Estrategia de dirección

Ocean Product busca ampliar fronteras conquistando nuevos mercados. En concreto el departamento de mantenimiento busca satisfacer plenamente los requerimientos de esos mercados a través de un proceso eficiente y eficaz, otorgándoles óptima calidad en los trabajos o servicios realizados. Para lograrlo, realiza continuos procesos de

³⁴ D. Vivanco & G. León

mejoramiento de tecnología, implementación de Sistemas de Calidad, y capacitación a sus empleados en técnica, calidad y seguridad.

La estrategia entonces, será la **diferenciación**, ya que se busca alcanzar diferencias y ventajas sobre sus competidores, relacionadas esencialmente con la calidad de los servicios que la empresa ofrece.

5.1.3. Metodología para obtener y sustentar la diferenciación

La metodología deberá ser capaz de responder a la pregunta: ¿Cómo lograremos alcanzar y mantener la diferencia que nos logrará posicionar en nuevos mercados?

La respuesta es, mediante la consideración, desarrollo e implementación de los siguientes aspectos relevantes que fijarán nuestra estrategia:

1. Búsqueda permanente de nuevas tecnologías, que permitan disminuir los costos, acelerando los procesos de reparación, control y mejorando la calidad.
2. Mejorando la calidad, mediante rigurosos y sistemáticos procesos apoyados en códigos ISO, lo que obligará al permanente control de calidad, razón por la cual se hará necesario contar con un responsable del Control de Calidad.
3. Trabajo en equipo, realizado tanto al interior de la organización, como así mismo en conjunto con el cliente, buscando soluciones que sean satisfactorias 100% de las necesidades que éste plantee, desarrollando la idea del “Ganar y Ganar”.

4. Mejoramiento continuo de los procesos y la mano de obra a través de formatos de control, en búsqueda de la excelencia operacional, implementación de procesos, para controlar mejor la gestión de las áreas operativas y los costos.

5.2. POLÍTICAS

El departamento de mantenimiento de la empresa Ocean Product fundamentara su planeación estratégica en sus políticas, empresarial, de calidad y ambiental, es decir que estas serán las bases donde se soportara todo su funcionamiento.

5.2.1. Política Empresarial

Es política de la empresa Ocean Product operar sus instalaciones para proveer productos y servicios de calidad, confiabilidad y alto desempeño, apoyado en el normativo de los sistemas de gestión de calidad realizar todas sus operaciones en resguardo del medio ambiente haciendo uso de normas de administración ambiental, a través de prácticas sanas y seguras para todos sus empleados.

Un equipo de trabajo asegurará que los controles técnicos y administrativos adecuados operen a fin de permitir que se mantenga esta política, dando por efecto una mayor rentabilidad, la satisfacción de sus clientes y una mejora continua.

5.2.2. Política de Calidad

Es política del Departamento de Mantenimiento proporcionar a los empleados y en general a la empresa trabajos o servicios de alta calidad, fundamentados en la capacitación y empoderamiento de su personal y estableciendo una buena comunicación con sus proveedores para beneficio mutuo.

Para ello se compromete a:

- Llevar un control estadístico de reclamos a fin de eliminarlos de todos los puestos de trabajo.
- Instruir y entrenar a todo el personal en su campo profesional y en materia de gestión de calidad.
- Suministrar los recursos necesarios para eliminar las fuentes de reclamo.
- Cumplir con la legislación vigente en lo referente a la gestión de calidad.

Para ello implementará los siguientes principios:

- Cada trabajador sea capaz de llevar a cabo sus tareas con alta calidad y en forma eficiente y segura.
- Que exista una diversificada organización, con asignación de responsabilidades respecto de la gestión de calidad de todos los operarios de la empresa.
- Que todas las posibles faltas y reclamos relacionados a la calidad sean erradicados.

“LA CALIDAD ES EL BENEFICIO EMPRESARIAL”

5.2.3. Política Ambiental

Ocean Product basa su política ambiental en el desarrollo e implementación de prácticas ambientales y seguras de trabajo, persiguiendo constantemente el objetivo final de cero

contaminación, a través de procesos de mejora continua y la implementación de acciones preventivas.

Para ello se compromete a:

- Analizar y mitigar las fuentes de contaminación en todos los puestos de trabajo
- Capacitar y entrenar a todo el personal en materia de gestión ambiental
- Proveer los recursos necesarios para eliminar las fuentes de contaminación que puedan afectar la salud y seguridad de los empleados, clientes y sociedad en general
- Cumplir con la legislación vigente en lo referente a la gestión ambiental.

Para ello implementará los siguientes principios:

Que cada quien sea capaz de llevar a cabo sus tareas en forma eficiente y segura.

Que exista una organización con asignación de responsabilidades respecto de la gestión ambiental de todos los operarios de la empresa.

Que todos los focos de contaminación pueden y deben ser controlados.

“LA GESTIÓN AMBIENTAL ES UN NUEVO DÍA PARA VIVIR”

5.3. MISIÓN

“Ser un departamento dedicado a proporcionar una correcta conservación de la maquinaria, instalaciones, equipos y herramientas para satisfacer los requerimientos de los empleados y clientes”.

5.4. VISIÓN

“Ser un departamento de mantenimiento diferente, que está formado por el personal técnico adecuadamente organizado para enfrentar las exigencias del mercado internacional en el corto plazo”.

5.5. VALORES

VALORES	EXPLICACIÓN
Responsabilidad	Capacidad de cumplir en tiempo y espacio los compromisos adquiridos.
Tolerancia	Indulgencia, 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. Calidad personal de dignidad, Honradez e integridad.
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. Además la idea fundamental del negocio es lograr un correcto trabajo en equipo con los clientes, entendiendo sus reales soluciones conjuntas, bajo el concepto del “Ganar - Ganar”.
Impacto ambiental	Hacer conciencia en todos, el daño que puede hacerse a la naturaleza sino se cuida la forma como se actúa en las labores de la empresa

5.6. PRIORIDADES

Las prioridades de la planeación serán las siguientes:

1. Mejorar la calidad de los trabajos
2. Mejor control de los procesos de reparación mediante la implementación de fichas de control.
3. Control más eficiente de costos
4. Plan de capacitación para el personal

5.7. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

La descripción de puestos se realizó considerando el área en que se van a desempeñar, cual es el propósito general del puesto, quienes son sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato, cuales son las atribuciones del puesto y sus relaciones internas y externas si las tuviera. El perfil se basa en aspectos académicos, experiencia, edad, pretensiones económicas, y algunos otros aspectos específicos de cada puesto.

Tabla 5.2 Descripción y Perfil Director Departamental

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PUESTO
Administrativo	Director Departamental
PROPÓSITO GENERAL	
Es el responsable ante la junta de accionistas sobre el desempeño y rendimiento del taller, así como el manejo del capital de trabajo, funcionamiento y conservación del equipo, maquinaria y herramientas del taller	
Superior Inmediato	Junta de Accionistas
ARTIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
Diarias	Mensuales

Asignar trabajo	Presentar informe de resultados a la Junta	
Supervisar estado de instalaciones	Evaluación de programas establecidos	
Supervisar el buen uso del equipo y herramientas	Valorar estado de las instalaciones	
Vigilar el uso de vehículos	Evaluación de empleados	
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas	Externas	
Con toda la empresa	Clientes	
	Proveedores	
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Título Universitario cuarto nivel	Facilidad de palabra, expresión oral
Experiencia	6 años	Trabajo en equipo
Edad máxima	45 años	Capacidad para relacionarse
Edad mínima	30 años	Orientación hacia la calidad
Salario	3000 USD	Iniciativa
Informática	Manejo paquetes utilitarios y de ingeniería	Obtención de información
Idiomas	Inglés	De diagnóstico
Otros	Cursos manejo empresarial	Atención al cliente interno y externo

TABLA 5.3 Descripción y Perfil Jefatura Área Técnica

DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL PUESTO
Administrativo		Jefe Departamento Técnico
PROPÓSITO GENERAL		
Es el responsable ante el Director Departamental sobre el desempeño y rendimiento del taller, debe velar por el óptimo funcionamiento y conservación del equipo, maquinaria y herramientas del taller. Organizar al personal técnico en la realización de las tareas diarias		
Superior Inmediato		Director Departamental
ARTIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
Asignar trabajo técnico		Presentar informe de resultados a la Dirección departamental
Supervisar estado de equipos y maquinaria		Evaluación de programas establecidos
Supervisar el uso del equipo y herramientas en los trabajos realizados		Valorar estado de las maquinaria y equipos
Vigilar el uso de vehículos en taller		Evaluación desempeño empleados área de taller
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con toda el departamento de mantenimiento		Otras área de la empresa
		Proveedores
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Título Universitario tercer nivel	Facilidad de palabra.
Experiencia	4 años	Trabajo en equipo
Edad máxima	40 años	Manejo de personal
Edad mínima	28 años	Orientación hacia la calidad
Salario	1800 USD	Iniciativa
Informática	Manejo paquetes utilitarios y de ingeniería	Obtención de información
Idiomas	Inglés	De diagnóstico
Otros	Cursos manejo de personal	Manejo de proveedores

Tabla 5.4 Descripción y Perfil Jefatura Área Administrativa

DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL PUESTO
Técnico		Jefe Departamento Técnico
PROPÓSITO GENERAL		
Es el responsable ante el Director Departamental sobre el desempeño y rendimiento del área administrativa del departamento, debe velar por que se cumplan con todos los trámites administrativos generados por el departamento de mantenimiento y los requerimientos del resto de la empresa.		
Superior Inmediato		Director Departamental
ARTIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
Asignar trabajo administrativo		Presentar informe de resultados a la Dirección departamental
Supervisar estado de trámites y requerimientos		Evaluación de programas establecidos
Supervisar el uso del equipo y suministros en los trabajos realizados		Valorar estado de las instalaciones y equipos
Vigilar el uso de las instalaciones y equipos del área		Evaluación desempeño empleados área de administrativa
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con toda el departamento de mantenimiento		Otras área de la empresa
		Proveedores
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Título Universitario tercer nivel	Facilidad de palabra.
Experiencia	4 años	Trabajo en equipo
Edad máxima	40 años	Manejo de personal
Edad mínima	28 años	Orientación hacia la calidad
Salario	1800 USD	Iniciativa
Informática	Manejo paquetes utilitarios y de administración	Obtención de información
Idiomas	Inglés	De diagnóstico
Otros	Cursos manejo de personal	Manejo de proveedores

Tabla 5.5 Descripción y Perfil Supervisor de Mantenimiento

DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL PUESTO
Técnico		Supervisor de Mantenimiento
PROPÓSITO GENERAL		
Es el responsable ante el Jefe del departamento técnico sobre el desempeño y rendimiento del área técnica del departamento, debe velar por que se cumplan con todos los trabajos generados por el departamento de mantenimiento y los requerimientos del resto de la empresa.		
Superior Inmediato		Jefe Departamento Técnico
ARTIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
Asignar trabajo técnico		Presentar informe de resultados a la Jefatura del área técnica
Supervisar estado de las tareas asignadas		Evaluación de programas establecidos
Supervisar el uso del equipo y herramientas		Valorar estado de los equipos y maquinaria
Vigilar el uso de las instalaciones y equipos del área		Evaluación desempeño del personal técnico
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con toda el departamento de mantenimiento		Otras área de la empresa
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Título Universitario tercer nivel	Facilidad de palabra.
Experiencia	3 años	Trabajo en equipo
Edad máxima	40 años	Manejo de personal
Edad mínima	30 años	Orientación hacia la calidad
Salario	1200 USD	Iniciativa
Informática	Manejo básico paquetes utilitarios	Obtención de información
Idiomas	Inglés técnico	De diagnóstico
Otros	Cursos manejo de personal y técnicos	

Tabla 5.6 Descripción y Perfil Jefe Técnicos

DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL PUESTO
Técnico		Jefe de Técnicos
PROPÓSITO GENERAL		
Es el responsable ante el Jefe del departamento técnico y el supervisor de mantenimiento sobre el desempeño y rendimiento del área de talleres, debe precautelar que se cumplan los trabajos técnicos de la mejor manera y en el menor tiempo posible, que todos los técnicos estén asignados trabajo y en un ambiente adecuado.		
Superior Inmediato		Supervisor Mantenimiento
ARTIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
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 empleados área del taller
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con toda el departamento de mantenimiento		Otras área del departamento
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Bachiller Técnico, Tecnólogo	Facilidad de palabra.
Experiencia	8 años	Trabajo en equipo
Edad máxima	45 años	Manejo de personal
Edad mínima	30 años	Orientación hacia la calidad
Salario	800 USD	Iniciativa
Informática	Manejo mínimo paquetes utilitarios	Obtención de información
Otros	Cursos técnicos	

Tabla 5.6 Descripción y Perfil Asistente Administrativo

DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL PUESTO
Administrativo		Asistente Administrativo
PROPÓSITO GENERAL		
Es el responsable ante el Jefe departamental sobre el desarrollo de las actividades del área administrativa del departamento, debe velar por que se cumplan con todos los trámites administrativos generados por el departamento de mantenimiento y los requerimientos del resto de la empresa.		
Superior Inmediato		Jefe Área Administrativa
ARTIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
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
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con toda el departamento de mantenimiento		Otras área de la empresa
		Proveedores
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Título Universitario tercer nivel	Facilidad de palabra.
Experiencia	4 años	Trabajo en equipo
Edad máxima	35 años	Manejo de personal
Edad mínima	28 años	Orientación hacia la calidad
Salario	1200 USD	Iniciativa
Informática	Manejo paquetes utilitarios y de administración	Obtención de información
Idiomas	Inglés	De diagnóstico
Otros	Cursos manejo de personal, contabilidad general y administración	Manejo de proveedores

Tabla 5.7 Descripción y Perfil Secretaria

DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL PUESTO
Administrativo		Secretaria
PROPÓSITO GENERAL		
Asistente del Director Departamental en la atención telefónica o personalizada de los clientes internos y externos, es responsable de que el área administrativa correctamente presentable. Llevar la agenda del director y control de los trámites administrativos que se realizan en el departamento		
Superior Inmediato		Director Departamental
ARTIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
Responsable de la presentación del ambiente de trabajo		Presentar informe a la Dirección departamental
Coordinar trabajo de mensajería		
Atención de clientes internos y externos		
Dar seguimiento a los trámites administrativos despachados		
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con toda la empresa		Otras área de la empresa
		Proveedores
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Secretariado y contabilidad	Iniciativa
Experiencia	3 años	Buena expresión oral
Edad máxima	30 años	Relaciones humanas
Edad mínima	24 años	Capacidad para relacionarse
Salario	500 USD	Manejo de proveedores
Otros	Cursos manejo de personal, contabilidad general y secretariado	

Tabla 5.8 Descripción y Perfil Técnico

DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL PUESTO
Administrativo		Técnico
PROPÓSITO GENERAL		
Es responsable ante el Jefe del Departamento Técnico y el Jefe de Técnicos, del eficiente mantenimiento preventivo de los equipos y maquinaria, determinar junto con las autoridades departamentales la necesidad de realizar mantenimiento correctivo. Es responsable de la preservación del área de trabajo, equipos y herramientas asignadas		
Superior Inmediato		Director Departamental
ARTIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
Revisión diaria de equipos y maquinaria		
Realizar requerimientos para realizar el mantenimiento		
Limpieza personal y de área de trabajo		
Informar desempeño de los equipos		
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con toda la empresa		Otras área de la empresa
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Bachiller técnico	Iniciativa
Experiencia	3 años	Buena expresión oral
Edad máxima	40 años	Capacidad para relacionarse
Edad mínima	24 años	Responsabilidad
Salario	450 USD	Honestidad

5.8. CLIMA LABORAL

El determinar el estado del clima organizacional del Departamento de Mantenimiento de la empresa Ocean Product, es importante para la nueva metodología de gestión propuesta, ya que todo empleado que se encuentra en un clima agradable sin dudas mejorara la productividad sin necesidad de sobrecargar al empleado, con estos resultados se podrán tomar correctivos necesarios, por esta razón se propone el siguiente manual de encuestas para determinar el Clima Laboral en el que trabajan día a día los miembros de la Empresa Ocean Product y en específico el departamento de mantenimiento, el manual se describe a continuación.

ENCUESTA AMBIENTE LABORAL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO OCEAN PRODUCT

¿LE MOTIVA SU JEFE INMEDIATO A COMPARTIR IDEAS, OPINIONES O SUGERENCIAS?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿SIENTE LA LIBERTAD PARA HABLAR CON SU JEFE INMEDIATO ACERCA DE SU TRABAJO?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿CUANTA CONFIANZA CREE USTED QUE LE TIENE SU JEFE INMEDIATO?

NINGUNA POCA MODERADA MUCHA

¿CÓMO ES SU RELACIÓN LABORAL CON SU JEFE INMEDIATO?

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA

¿SE TOMA EL JEFE INMEDIATO EL TIEMPO SUFICIENTE PARA ASEGURARSE DE QUE USTED COMPRENDE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS QUE DEBE REALIZAR DIARIAMENTE?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿LE PRESTA ATENCIÓN SU JEFE INMEDIATO CUANDO USTED NECESITA APOYO EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

SE SIENTE USTED SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZA

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿CON QUE FRECUENCIA SE RECONOCE, APRECIA, PREMIA O ESTIMULA SU BUEN TRABAJO?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿CONSIDERA QUE LOS ASCENSOS DENTRO DE SU DEPARTAMENTO SON JUSTOS?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿POR QUÉ?

DE ACUERDO A SU TRABAJO Y TOMANDO EN CUENTA ÉL PUESTO QUE DESEMPEÑA, ¿CÓMO CALIFICA EL SALARIO QUE RECIBE?

MALO REGULAR BUENO MUY BUENO

¿QUÉ LE PARECEN LAS PRESTACIONES QUE O. P. OTORGA A SUS TRABAJADORES?

MALAS REGULARES BUENAS MUY BUENAS

¿CÓMO CALIFICA EL SALARIO Y LAS PRESTACIONES QUE RECIBE COMPARADO CON OTRAS INSTITUCIONES SIMILARES?

MALO REGULAR BUENO MUY BUENO

EL SALARIO QUE RECIBE, ¿ES PAGADO A TIEMPO Y CORRECTAMENTE?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿LE COMPARTEN INFORMACION IMPORTANTE DE O. P., COMO: SUS VALORES, MISIÓN Y VISIÓN?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿LE COMUNICAN A USTED LOS OBJETIVOS Y METAS DE SU DEPARTAMENTO?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN QUE SE DA ENTRE USTED Y SU JEFE INMEDIATO?

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA

¿ES TRATADO USTED CON DIGNIDAD Y RESPETO POR SUS COMPAÑEROS?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿SE CONOCEN LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN OTROS DEPARTAMENTOS DE OCEAN PRODUCT?

NO SI

EN SU OPINIÓN, ¿CUÁL ES EL GRADO DE UNIÓN Y COLABORACIÓN QUE HAY EN SU GRUPO DE TRABAJO?

NINGUNO ESCASO MODERADO ELEVADO

¿CONOCE LOS OBJETIVOS Y METAS DE SU DEPARTAMENTO?

NO SI

¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA FORMA EN QUE SE ESTABLECEN OBJETIVOS Y METAS DE SU PUESTO DE TRABAJO?

NUNCA A VECES SIEMPRE

¿CONSIDERA QUE EXISTE EL APOYO NECESARIO POR PARTE DE LA EMPRESA PARA QUE SE ALCANCEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE SU DEPARTAMENTO?

NADA POCO MODERADO SUFICIENTE

¿CONSIDERA QUE EXISTE EL APOYO NECESARIO DE PARTE DE LA EMPRESA PARA QUE USTED ALCANCE LAS METAS DE SU PUESTO

NUNCA A VECES SIEMPRE

¿CONSIDERA QUE EL LUGAR DONDE USTED TRABAJA ES CÓMODO Y ADECUADA?

NO SI

¿LAS INSTALACIONES SE ENCUENTRAN EN BUEN ESTADO?

NO SI

¿CONOCE LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES EN SU PUESTO DE TRABAJO?

NO SI ALGO

¿LAS INSTALACIONES SE ENCUENTRAN EN BUEN ESTADO?

NO SI

¿CONOCE LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES EN SU PUESTO DE TRABAJO?

NO SI

¿CUENTA CON LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPO NECESARIO PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?

NO SI A VECES

¿LAS INSTALACIONES DEDICADAS AL ASEO DIARIO SE ENCUENTRAN EN BUEN ESTADO?

NO SI A VECES

¿SE REALIZAN ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO A LOS EQUIPOS?

NUNCA A VECES SIEMPRE

¿CUÁL ES EL GRADO DE SEGURIDAD, ORDEN, LIMPIEZA Y DISCIPLINA DE ÁREA DE TRABAJO?

BAJO MEDIO ALTO

¿SU JEFE LE TOMA EN CUENTA PARA TRABAJOS EN EQUIPO?

NO SI A VECES

¿CÓMO PERCIBE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?

MALO AGRADABLE MUY BUENO

EN GENERAL, ¿CÓMO SE VE EL CAMBIO EN OCEAN PRODUCT?

MALO BUENO IGUAL

¿SE COMUNICAN A TIEMPO LOS CAMBIOS QUE SE DESARROLLAN EN SU DEPARTAMENTO?

NO SI A VECES

¿CÓMO SE SIENTE USTED CON LOS CAMBIOS IMPLANTADOS?

PEOR MEJOR IGUAL

¿SE ESTIMULA Y RECOMPENSA A LAS PERSONAS POR SU CREATIVIDAD O MEJOR MANERA DE HACER LAS COSAS

NO SI A VECES

¿SE ESCUCHAN LAS IDEAS DE LOS DEMÁS Y SE LAS DÁ SEGUIMIENTO?

NO SI A VECES

¿RECIBE POR PARTE DE OCEAN PRODUCT LA CAPACITACIÓN NECESARIA?

NO SI A VECES

¿HA TENIDO LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN ALGÚN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?

NO SI

¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA AYUDÓ A SU DESEMPEÑO LABORAL?

NO SI POCO

¿SU JEFE SE TOMA EL TIEMPO NECESARIO PARA GUIARLO Y ENTRENARLO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

NO SI POCO

¿QUÉ ESPERA DE OCEAN PRODUCT? _____

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE AGRADA DE LA EMPRESA? _____

¿CUÁL ES LA PRINCIPAL FORTALEZA DE LA EMPRESA? _____

¿CUÁL ES LA PRINCIPAL DEBILIDAD DE LA EMPRESA? _____

5.9. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

- Valoración de las capacidades del personal, para así poder aprovechar al máximo las potencialidades de cada persona, posicionándola donde mejor rinda.
- Diagramación de los programas de Capacitación, de acuerdo a las evaluaciones, la idea es que los procesos no dependan de las personas.
- Elaboración de formatos de control de las tareas de mantenimiento para tener un mejor control sobre todas las actividades de la empresa (Anexos)
- Plan de mercadeo, que considere las, alineado con nuestra Visión, Misión, Valores y Plan estratégico.
- Planificación de Presupuesto, realizado considerando todos los ítems de la empresa, desarrollado para facilitar el control de los gastos.

- Desarrollo de herramientas de mejoramiento continuo, implementación de Clima organizacional, evaluación del desempeño. Para medir desempeño de las unidades operativas y de costos, para lo cual será necesario fijar estándares de desempeño. (Anexos).
- Benchmarking con empresas similares del rubro, lo cual permitirá mantenernos constantemente a la vanguardia en tecnología y procesos seguros y limpios.

¿Cómo lograr todo esto?

Mediante prácticas de administración moderna, basados en la “Teoría de Sistemas”, la que considerará la constante interacción entre todas las áreas de la empresa y de estas con el mundo externo, que incluye a los clientes, mercado y otros proveedores.

Los principios que deben regir estas prácticas, son principalmente los siguientes:

1. Interacción
2. Trabajo en equipo
3. Relaciones
4. Sinergia corporativa

La Interacción y Sinergia corporativa debe producirse entre las diferentes áreas de la organización para obtener una Administración moderna y participativa. Si logramos que las áreas trabajen de esta manera, con interacción unas con otras, todas enfocadas en la Misión y Visión de la empresa, conseguiremos un excelente nivel de trabajo en equipo y cooperación mutua, y así, escucharemos frases como: “tus resultados afectan a mis

resultados y todos los de Ocean Product “¿En qué te puedo ayudar para que juntos mejoremos?”

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 de Mantenimiento, 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 el Departamento de Mantenimiento de Ocean Product desea que sus colaboradores posean, y con ello poder decidir un plan de capacitación específico y determinativo.

- Se 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.
- La implementación de esta nueva filosofía de gestión permitirá cumplir los requisitos solicitados por los nuevos mercados a los que se desea incursionar por parte de Ocean Product.

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 sola persona.
- Dar a conocer al personal de la existencia de la misión y visión del Departamento de Mantenimiento, 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 la evaluación y del clima organizacional para ascensos, promociones, remuneración anual o por rendimiento.

- Elaborar un manual de puestos donde se analice y describan las competencias institucionales, individuales y específicas de cada uno de los puestos de trabajo.
- Analizar y adoptar todos estos cambios ya que se harán en beneficio de la empresa y de todo su personal.

BIBLIOGRAFÍA

BURGWAL - CUÉLLAR. (1999). "Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos locales" Ediciones Abya Yala Ecuador

CHIAVENATO, Adalberto. (2002). "Administración en los nuevos tiempos". Editorial McGRAW-HILL. Bogotá – Colombia.

DAVID, Fred. (2003). "Conceptos de administración estratégica". Editorial Prentice Hall. México.

DEMING, Edwards. (1989). "Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis". Editorial Diaz de Santos. España.

DRUCKER, Peter (2002). "La gerencia del futuro". Editorial Norma. Bogotá – Ecuador

FERNÁNDEZ, Andrés. (2004). "Dirección y Planificación Estratégicas". Editorial Diaz de Santos. España.

GARCÍA - MARZA. (1996). "La Ética como instrumento de la Gestión Empresarial" Fundación ETNOR España

HAX & MAJLUF. (1997). "Estrategias para el Liderazgo Competitivo" Ediciones Granica S. A. Argentina

JURAN & GRYNA. (1995). Análisis y Planeación de la Calidad. Editorial McGRAW-HILL. México.

MARTÍNEZ, Ma. Del Carmen (2003), “La Gestión Empresarial” Ediciones Díaz de Santos. España.

MARTÍNEZ - MILLA. (2005). “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” Ediciones Díaz de Santos España.

REYES, Agustín. (1992). “Administración Moderna”. Editorial Limusa. México.

SALLENAVE, Jean Paul. (2004). “Gerencia y Planeación Estratégica”. Editorial Norma. Bogotá – Colombia.

TAVARES, Lounval Augusto. (1999). “Administración Moderna del Mantenimiento”. Editorial Novo Polo. Brasil.

UDAONDO, Miguel. “Gestión de Calidad” Ediciones Díaz de Santos. España.

HEINTZELAMAN, J. (1987) “Manual de Administración del Mantenimiento”. Editorial Prentice Hall Inc. Estados Unidos de América

KOONTZ y WIHRICH. (1988). “Administración, una perspectiva global”. Editorial Mc Graw Hill. México

ROBBINS, Stephen. (1998). “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”. Editorial Prentice Hall. México.

ANEXOS

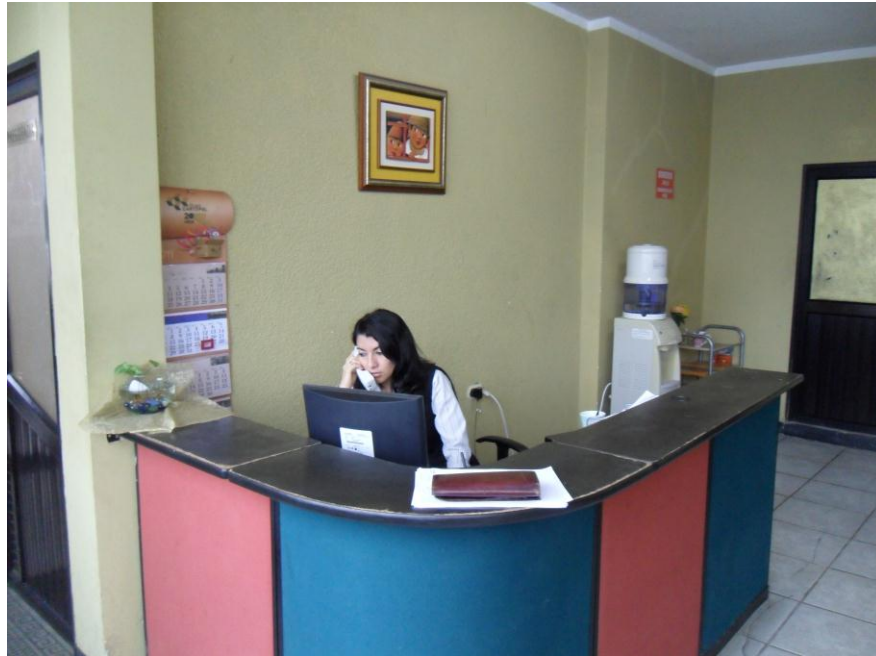
Anexo 1 Proceso de Producción



Anexo 2 Proceso de Empaque



Anexo 3 Departamento Administrativo Propuesto



Anexo 4 Control de Calidad del Producto



