

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO

ESTUDIO ESPECIAL DE GRADUACIÓN

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA
PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN Y LAS TAREAS
DE MANTENIMIENTO DE TALLERES PALACIOS**

**INGENIERO MECÁNICO
BYRON GIOVANNI PALACIOS COLINDRES**

Guatemala, mayo de 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL EXAMINADOR ESCUELA DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO**

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR:	Ing. José Arturo Estrada Martínez
EXAMINADOR:	Ing. Otto Fernando Andrino González
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi estudio especial de graduación titulado:

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA
PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN Y LAS TAREAS
DE MANTENIMIENTO DE TALLERES PALACIOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, de la Facultad de Ingeniería con fecha de 17 de marzo de 2007.

Ing. Byron Giovanni Palacios Colindres

DEDICATORIA A

Dios	Por todas las bendiciones que he recibido.
Mis Padres	Agustín (Q.E.P.D.) y Berta por su amor, sacrificio y esfuerzo para que yo fuera un hombre de bien.
Mi esposa	Rosario, por su comprensión y apoyo en todos esos momentos difíciles y días de desvelo que tuvo que vivir junto a mí.
Mis hijos	Dennis y Javier, por estar siempre pendientes de mí. Que Dios los Bendiga.
Mis hermanos	Enrique, Augusto, Estela [†] , Yolanda, Marta, Hilda, Norma, Ángela, por todo el apoyo que siempre me han brindado.
Mis Cuñados (as)	Por su apoyo y consejos
Mis Sobrinos	Con especial Cariño.
Mi suegra	Yolanda, por su apoyo.
Mis Amigos	Porque siempre han sido fuente de inspiración y apoyo para culminar mis metas.
Al Ingeniero	Carlos Humberto Pérez, por sus consejos y apoyo para seguir superándome.
Mis compañeros de maestría	Por ser un grupo muy unido y por todo el conocimiento que adquirí de ellos. ¡Gracias!

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A mi Hermano
Enrique Palacios Colindres

A través de mi vida he tenido muy buenos catedráticos amigos y compañeros, de los que por medio de sus lecciones he aprendido mucho. Pero hoy no me cabe la menor duda que la lección más importante de todas la he recibido de voz.

Gracias por ser la persona, más importante y a quien más le he aprendido en la vida. !Que Dios te Bendiga!

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS	III
GLOSARIO	IV
RESUMEN	VI
OBJETIVOS	VIII
INTRODUCCIÓN	X
1. ASPECTOS GENERALES	
1.1 Generalidades	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Objetivos del trabajo	3
1.4 Justificación del trabajo	4
1.5 Alcance del trabajo	5
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
2.1 Estrategias	7
2.2 Política empresarial	9
2.3 Política de calidad	9
2.4 Visión	10
2.6 Misión	10
2.7 Valores	11
2.8 Objetivos	13
2.9 Alcance	14
2.10 Foda	14
2.11 Evaluación del desempeño	17
2.12 Clima organizacional	19
3. INVESTIGACIÓN PROPUESTA	
3.1 Planeación estratégica de Talleres Palacios	27
3.2 Caracterización del sitio	27
3.3 Información disponible	28

3.4	Metodología	29
3.5	Resultados	30
3.6	Análisis de resultados	32
4.	DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DEL TALLER	
	Antecedentes	39
	Estrategia de dirección	42
	Políticas	43
	Empresarial	43
	Calidad	43
	Visión	44
	Misión	44
	Valores	44
	Prioridades	45
	Análisis de la competencia	45
	Estudio de mercado	45
	Organigrama Propuesto	47
	Descripción y perfil de puestos	48
	Evaluación del desempeño	48
	Clima Organizacional	48
	Plan de mejoramiento continuo	48
	CONCLUSIONES	52
	RECOMENDACIONES	53
	BIBLIOGRAFÍA	55
	ANEXOS	57

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 3.1	Resultados pregunta 1 encuesta (anexo 1)	30
Tabla 3.2	Resultados pregunta 1 encuesta (anexo 1)	30
Tabla 3.3	Resultados pregunta 1 encuesta (anexo 1)	31
Tabla 3.4	Resultados pregunta 1 encuesta (anexo 1)	31
Tabla 3.5	Resultados pregunta 1 encuesta (anexo 1)	32
Tabla 3.6	Seguimiento a clientes vía teléfono y cuestionario	33
Tabla 4.7	Lista de empleados	36
Figura 4.1	Organigrama existente	37
Figura 4.2	Organigrama propuesto	46
Figura 4.3	Interacción y sinergia de la planeación estratégica	49

GLOSARIO

Benchmarking	Podemos decir que Benchmarking es el aprendizaje de algo nuevo a través de actividades de planificación, organización y análisis, convirtiéndose en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas. Utilizado como un proceso de solución de problemas con el único fin de mejorar la organización y los negocios, en el entendido de que cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto de Benchmarking.
Outsourcing	Es un tema que se aplica cada vez más dentro de las empresas y cuyo objetivo principal es la reducción de gastos directos, bajando costos y convirtiéndose en una herramienta poderosa que ayuda al crecimiento de las empresas. Se basa en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa, y que son muchas veces más especializados, consiguiendo así una mejor efectividad, permitiendo concentrar los esfuerzos en la actividad principal.
Empowerment	Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.
Etnocentrismo	Creencia en que se es superior, que todo lo que uno hace es lo correcto y que los demás son los equivocados.
ISO	Siglas de International Standards Organization, Organización Internacional de Normalización, organismo encargado de coordinar y unificar las normas nacionales. En 1926, 22 países se reunieron para fundar una federación internacional de los comités nacionales de normalización, la ISA (International Standardizing Associations). Este organismo fue sustituido en 1947 por la ISO, cuya sede está situada en Ginebra.

Intecap	Siglas del Instituto nacional de tecnificación, capacitación y productividad de Guatemala.
Flota	Grupo de vehículos automotores dedicados al transporte de personas y productos para el comercio.
Sinergia	El término se aplica de manera especial a la acción combinada de 2 o más herramientas administrativas, que da por resultado una herramienta más poderosa que la suma de sus efectos cuando se aplican por separado.

RESUMEN

El propósito de un taller automotriz es prestar al cliente un servicio adecuado para que reciba confiabilidad y beneficios en el mantenimiento proactivo de su vehículo, con lo cual el cliente obtiene ventajas en la vida útil de su vehículo, un desempeño más seguro y sin problemas, menor consumo de combustible, identificación de pequeños problemas antes de que se vuelvan grandes y costosos.

La función de un taller de servicio automotriz es realizar trabajos de diagnóstico, mantenimiento o sustitución en el sistema mecánico del motor, incluidas sus estructuras, equipo eléctrico, como los auxiliares de alumbrado, señalización, acondicionamiento e instrumental de indicación y control, además las reparaciones o cambios de otros complementos del automóvil, con rapidez pero con calidad. Para lograr esto se necesita un taller estructurado de tal manera que no solo tenga buenos técnicos y herramientas, sino que además todos los procesos de control sean buenos y para conseguirlo todo el personal debe estar encaminado hacia un mismo objetivo.

¿Cómo lograr todo esto?

Mediante prácticas de administración moderna, que considere la constante interacción entre todas las áreas del taller y de estas con el mundo externo, que incluye clientes, mercado y proveedores. Los principios que deben regir estas prácticas, son principalmente los siguientes:

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

Un estudio concluyó que una herramienta que amarra todos los procesos de un taller es la **Planeación Estratégica**. En la figura podemos apreciar el esquema de Interacción y Sinergia corporativa que debe producirse entre las diferentes áreas de un taller 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 los del Taller“, ¿En qué te puedo ayudar para que juntos mejoremos.

Es decir que la implementación de la planeación estratégica podrá incrementar la rentabilidad del taller permitiendo un mejor control sobre todas las partes que interactúan en su funcionamiento aumentando su productividad.

OBJETIVOS

OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo general del trabajo

1. Que sea una herramienta para mejorar la productividad del trabajo en TALLERES PALACIOS

Objetivos específicos

1. Satisfacer los requerimientos por servicios de mantenimiento que involucran sistemas que tengan que ver con el buen funcionamiento de los vehículos automotores.
2. Abarcar en forma paulatina pero constante la demanda que se esta generando producto del aumento del parque vehicular guatemalteco.
3. Captar otros mercados en el mediano plazo originado del mejor posicionamiento de Talleres Palacios en el mercado nacional.
4. Dar al cliente una mejor relación precio-calidad debido a la implementación de procesos de mejoramiento continuo, herramientas y equipos modernos acorde a la evolución de la tecnología de los automotores y herramientas modernas de informática capaces de mantener bases de datos de calidad y tener contacto constante con los clientes a través de diferentes medios de comunicación correo, Internet.
5. Capacitación del 100% del personal mediante organismos certificados. (Intecap, etc.)

Objetivos a 5 años

1. Garantizar al cliente la calidad de nuestros servicios y de los productos que utilizamos. Obteniendo la certificación de calidad ISO 9001/2000
2. Mejor Posicionamiento en el mercado. Reconocimiento de **Talleres Palacios** medido por los niveles de ventas de servicios.

INTRODUCCION

El automóvil ha sido una invención que ha sido un éxito total en todo el mundo, debido a esto se ha hecho necesaria la creación de empresas especializadas en el mantenimiento de estos. Por esta razón se ha creado la necesidad de que dichas empresas sean administradas en forma profesional.

En este estudio especial se usara una herramienta administrativa llamada Planeación Estratégica para mejorar la administración y las tareas de mantenimiento de Talleres Palacios, empresa que se dedica al mantenimiento automotriz.

Los requerimientos de los clientes cada vez son más exigentes, lo que obliga a trabajar con calidad, para lograr esto es necesario implementar herramientas administrativas que permitan esto. Dentro de estas herramientas podemos mencionar la evaluación de desempeño, clima organizacional, definir claramente los objetivos de la empresa todo esto lo contempla la planeación estratégica.

En el estudio se define claramente todas las áreas que contempla la planeación estratégica de Talleres Palacios, ya que esta planeación es especifica para cada empresa y no se puede considerar que esta planeación se puede aplicar en otra empresa similar, pero si se puede tomar como referencia.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 GENERALIDADES

El taller fue fundado y legalmente inscrito hace más de 40 años bajo una sociedad conocida como **PALACIOS HNOS.**, Por la oportunidad y ayuda sugerida de un cliente, ante su necesidad de encontrar un lugar de confianza en donde poder reparar sus bombas de inyección, sus motores y en general sus vehículos, y para aprovechar el conocimiento en su momento de los Hermanos Palacios. El taller pronto creció haciendo ya mecánica general en vehículos y maquinaria agrícola con motores a combustión interna Diesel. Hace aproximadamente 26 años hubo la necesidad de trasladarse por cuestiones de ubicación debido a que dejó de ser funcional por estar sobre una calzada importante, lo que dificultaba el acceso y salida de clientes a las instalaciones por el constante crecimiento del parque vehicular en el país.

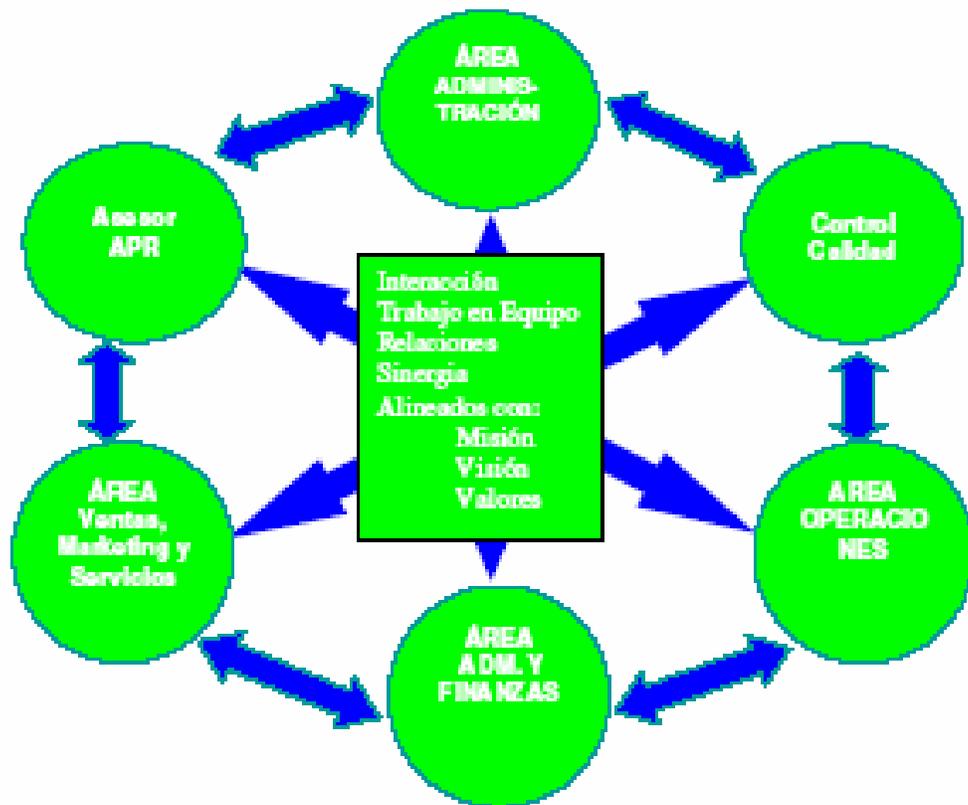
Actualmente cuenta con un área física de 1,500 m² una organización tipo funcional, donde la dirección dicta los lineamientos y políticas a seguir para el “buen” desenvolvimiento de sus departamentos. En este momento trabajan 13 personas ejecutando las diferentes actividades del taller.

Con la creación alrededor del mundo de tratados de libre comercio e implementación de procesos de calidad, medio ambiente etc. En los cuales Guatemala queda inmersa, surge en Talleres Palacios la inquietud de saber si la empresa puede ser competitiva en un mercado de este tipo. Para lo cual inicia un estudio de diagnóstico respecto de su situación de mercado y financiera en la actualidad.

Inicia entonces su análisis haciendo una pequeña encuesta a sus clientes para conocer que piensan estos de la empresa, de los resultados se considera necesario hacer un Benchmarking, con las mejores empresas de Guatemala en materia de servicios mecánicos automotrices, encontrando que la razón de ser de estas empresas son sus clientes y toda su estructura se mueve alrededor de estos.

Sabiendo entonces que son estos quienes determinan la calidad de sus servicios, por eso nos dimos cuenta que existe un seguimiento de los clientes cuando se retiran de la empresa para determinar el grado de satisfacción con que se fueron. Lograr satisfacción en los clientes no es tarea fácil y para poder conseguirlo se necesita como primer paso conocer e implementar una serie de herramientas administrativas tales como calidad, mercadeo, finanzas, benchmarking, outsourcing, empowerment, liderazgo, BSC, planeación estratégica etc..

Profundizando un poco en estos temas nos dimos cuenta que el corazón de una buena administración para algunas empresas resulta ser una buena Planeación estratégica, como se ve en el diagrama siguiente:



Por esto surge como primer paso hacia un mejor posicionamiento de mercado y mejor productividad de Talleres Palacios la implementación de dicha planeación.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El no trabajar con índices de calidad no permite a las empresas crecer, competir, ni mejorar su productividad lo que genera inmediatamente una oportunidad de negocio para otros. El servicio actual no ofrece una diferenciación ya que los talleres actuales no poseen tecnología acorde a los adelantos tecnológicos en los automotores. No existen talleres certificados en calidad y muy pocos dan servicio post venta que satisfaga los requerimientos de sus clientes. Se espera en los próximos años un aumento significativo en el parque vehicular lo que aumentara las posibilidades de mantenimientos, servicios post venta y otros. Debido a que la calidad la determina el cliente entonces hay que darle al cliente lo que el cliente merece y para lograrlo no hay otra forma mas que hacer esfuerzos en pro de tener una buena administración que permita lograrlo en virtud de que la planeación estratégica es el corazón de una buena administración, **TALLERES PALACIOS** dará como primer paso hacia un futuro mejor la implementación de dicha planeación.

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo general del trabajo

2. Que sea una herramienta para mejorar la productividad del trabajo en **TALLERES PALACIOS**

Objetivos específicos

6. Satisfacer los requerimientos por servicios de mantenimiento que involucran sistemas que tengan que ver con el buen funcionamiento de los vehículos automotores.

7. Abarcar en forma paulatina pero constante la demanda que se esta generando producto del aumento del parque vehicular guatemalteco.
8. Captar otros mercados en el mediano plazo originado del mejor posicionamiento de Talleres Palacios en el mercado nacional.
9. Dar al cliente una mejor relación precio-calidad debido a la implementación de procesos de mejoramiento continuo, herramientas y equipos modernos acorde a la evolución de la tecnología de los automotores y herramientas modernas de informática capaces de mantener bases de datos de calidad y tener contacto constante con los clientes a través de diferentes medios de comunicación correo, Internet.
10. Capacitación del 100% del personal mediante organismos certificados. (Intecap, etc.)

Objetivos a 5 años

11. Garantizar al cliente la calidad de nuestros servicios y de los productos que utilizamos. Obteniendo la certificación de calidad ISO 9001/2000
12. Mejor Posicionamiento en el mercado. Reconocimiento de **Talleres Palacios** medido por los niveles de ventas de servicios.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

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

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

Aquí es donde juega un papel importante la planeación estratégica porque permite crear y establecer los valores, la Misión, Visión, objetivos, metas estrategias y políticas que permitan tomar decisiones, evaluar y controlar mejor a **TALLERES PALACIOS**. Para que sirva como punto de partida y se pueda lograr una mejor administración que le permita en el corto plazo ser más eficiente, poder utilizar mejor todos los recursos, junto al conocimiento que se adquiere de la experiencia de la implementación, en beneficio de sus empleados, clientes y extendiendo sus brazos a todo el país, mejorando con esto también la productividad y la posición económica de la empresa.

1.5 ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance de la planeación estratégica en la empresa TALLERES PALACIOS será por el momento convertirla en una de las mejores de la ciudad capital y de la costa sur en materia de mantenimiento automotriz. Manteniendo una estrecha y buena relación con sus proveedores, empresas de capacitación, otros talleres con posibilidad de tercerizar algunos servicios, y en general con todos sus amigos para que con la ayuda de estos pueda ser una empresa mejor y más ágil.

Buscar los mecanismos que le permitan mantenerse en contacto constante con sus clientes para que esto le permita una mejora continua.

Las empresas actualmente vienen librando una batalla por aportar cada día más beneficios para todos, por lo que es de mucha importancia que cada una de las organizaciones realice su Planeación Estratégica.

Por eso este trabajo se centrara en el estudio, del [concepto](#) de la implementación de una Planeación Estratégica, con el fin de entender que existen [métodos](#) y [procedimientos](#) para realizar la Planeación Estratégica, pero nunca es un estándar para las empresas, por lo que estos [procesos](#) son específicos para cada [empresa](#). La planeación estratégica en TALLERES PALACIOS se puede implementar y analizar desde 4 ejes estratégicos básicos como son:

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

2. FUNDAMENTOS TEORICOS

PUNTOS DE PARTIDA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL

2.1 SOBRE LAS ESTRATEGIAS

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas

1. Determinación de los cursos de acción o alternativas

Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

2. Evaluación.

Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

3. Selección de alternativas.

Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

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.

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.

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.

2.2 POLÍTICA EMPRESARIAL

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, 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, ha de 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).

2.3 POLITICA DE CALIDAD

La política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa. La Política de la Calidad debe ser muy simple 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.

2.4 SOBRE LA VISIÓN

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de [la organización](#) a ver hacia el futuro no son nuevas en el [desarrollo organizacional](#), pero se ha desarrollado un [interés](#) renovado en el uso de las intervenciones para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización. Es decir que la visión es algo a futuro algo que pensamos alcanzar en un futuro es decir presuponer como nos verán en el futuro.

2.5 SOBRE LA MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo lo atractivo que puede ser el negocio. En la [misión](#) de la empresa se hace un [análisis](#) del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho [mercado](#).

- Dimensión de la empresa o negocio (Cuanto vale en personas, unidades y en [dinero](#) en el mercado).
- Tendencia de la empresa.
- Dimensión de la empresa o negocio según la línea del producto.
- Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.
- Segmentación interna de la empresa.
- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Tendencia de [precios](#) que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.

- Estructura de la [oferta](#), mediante promociones del producto.
- Motivos de la compra que tiene el [cliente](#) en comparación con los demás
- Canales de [venta](#) que tiene en la actualidad dicha empresa
- A quien se dirige la empresa, con que [tecnología](#).

CARTA EVALUATIVA DE MISIÓN

Nº	CARACTERISTICA A EVALUAR	SI	NO
1	Describe la razón de ser de la empresa		
2	Identifica los clientes		
3	Identifica las necesidades fundamentales que la empresa está cubriendo a los clientes		
4	Se enfoca en mercados y clientes, no en productos y servicios		
5	Es específica		
6	Es alcanzable		
7	Es motivadora		
8	Puede ser recordada		

2.6 VALORES

Trabajar con valores es complejo, es necesario y es posible.

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 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 mas auténtico del ser humano, los valores.

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

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

2.7 SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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 como 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 cuales son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes.

Sobre los objetivos específicos de una empresa:

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

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

2.8 SOBRE EL ALCANCE

Son las diferentes zonas o áreas donde el producto es vendido y aceptado con mayor facilidad en comparación con las empresas competidores. El propósito primordial del alcance de la empresa consiste en ganar y conservar clientes manteniéndolos satisfechos, demostrando que es cuatro o cinco veces más difícil captar un nuevo [cliente](#) que conservar a los que ya se tienen. Muchas personas que se encuentren situadas entre la empresa y el [consumidor](#) final también se deben reconocer y tratar como clientes. En este [grupo](#) se encuentran agentes de [seguro](#), [proveedores](#), distribuidores, etc. Para tener un mejor alcance entre el producto y el [consumidor](#) es necesario la utilización de [encuestas](#) medio por el cual se evalúa las percepciones de los clientes y se determinan las necesidades básicas. Los resultados de las [encuestas](#) nos proporcionarán una línea de referencia o punta de partida contra lo cual se podrá evaluar el mejoramiento futuro.

2.9 TÉCNICA FODA

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

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización

no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida, del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LA TÉCNICA FODA

En este apartado describiremos una propuesta de metodología para llevar a cabo el FODA de su organización, la cual contempla las siguientes etapas: mismas que se presentan gráficamente en la Figura siguiente.

ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE PUESTOS

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

CÓMO IDENTIFICAR LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo o propietario de cualquier empresa es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo. La herramienta administrativa que nos ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "Análisis del Puesto", la cuál además nos permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen.

DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

La investigación, tiene finalidad resaltar la gran relevancia que a nuestro juicio tiene el subsistema de aplicación de recursos humanos en lo referente al "Diseño de los Puestos de Trabajo", ya que entendemos que éste representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

2.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos, esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros,

necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la

organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

2.11 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Se analizarán las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización. Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. **En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.** Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve

como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Un sentido opuesto es el que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos, otras se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Organización

FACTORES EXTERNOS + FACTORES INTERNOS + FACTORES EXTERNOS

Factores que conforman el Clima Organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales:

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

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

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

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

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

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

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

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

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

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

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

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy

determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

3. INVESTIGACIÓN PROPUESTA

PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE TALLERES PALACIOS

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SITIO

No hay nada más caro que un vehículo que no pueda ser utilizado. Y para evitar malos ratos, ahorrar tiempo y dinero, la mayoría de personas llevan su vehículo a un taller de servicio de mantenimiento automotriz, existen talleres de reparación automotriz para todos los sistemas de funcionamiento, con exigencias especiales.

El propósito de un taller de servicio automotriz es prestar al cliente un mantenimiento adecuado para que reciba confiabilidad y beneficios en el mantenimiento periódico proactivo de su vehículo, con lo cual el cliente obtiene ventajas en el la vida útil del vehículo, un desempeño más seguro y sin problemas, menor consumo de combustible, identificación de problemas pequeños antes de que se vuelvan grandes y costosos.

Básicamente un taller de servicio automotriz 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 procesos de trabajo estandarizados, 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 clientes.

Para que el servicio 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 satisfacción del cliente.

Definición de un taller de servicio automotriz

Se entiende por taller de servicio automotriz o de mantenimiento de componentes, a aquellos establecimientos industriales en los que se efectúen operaciones encaminadas a la restitución de las condiciones normales del estado y funcionamiento de vehículos o de equipos y componentes de los mismos, en los que se haya puesto de manifiesto alteraciones en dichas condiciones con posterioridad al término de su fabricación.

Función de un taller de servicio automotriz

La función de un taller de servicio automotriz es realizar trabajos de diagnóstico, mantenimiento o sustitución en el sistema mecánico del vehículo, incluidas sus estructuras,

equipo eléctrico, como los auxiliares de alumbrado, señalización, acondicionamiento e instrumental de indicación y control, además las reparaciones o cambios de otros complementos del automóvil.

3.2 INFORMACIÓN DISPONIBLE

En el momento de iniciar el estudio no se sabía con que informaciones se contaba ni cual se necesitaba para implementar la planeación estratégica que permita mejorar la calidad de los servicios por lo que se inicio haciendo un diagnóstico, que incluye.

- Autodiagnóstico
- Análisis FODA
- Encuesta de satisfacción a los clientes

Como proceso inicial y final de la reorganización del taller de servicio automotriz, se realizó una encuesta de satisfacción del cliente, cuyo objetivo fue determinar el estado del taller en cuanto al servicio en general. Posteriormente se realizara una segunda encuesta para determinar los logros del proyecto, ésta se creo utilizando la modalidad de preguntas en cuestionario, la encuesta creada para tal fin se muestra en el anexo 1, basada en los cinco aspectos fundamentales del taller de servicio automotriz, como lo son:

1. Atención del asesor de servicio
2. Servicio realizado
3. la atención y explicación del cobro por el servicio
4. El tiempo de entrega
5. Los aspectos de
 - a. Servicio
 - b. Higiene
 - c. Cortesía

- d. Precio
- e. Por aparte se agregó un espacio en el cual los clientes colocaron sus comentarios y sugerencias.

Paralelo a la encuesta realizada se realizo un autodiagnóstico, un análisis FODA, y una inspección visual de las áreas que conforman el taller de servicio, en donde pudo observarse que las principales deficiencias se presentan en las áreas de recepción de vehículos y de servicio de mantenimiento, lo que proporciono la siguiente y valiosa información para el trabajo y además coincidiendo con las opiniones de los clientes.

3.3 METODOLOGÍA:

El tipo de metodología que se utilizara consiste en recolectar la información que se tenga más la que se pueda obtener a través de autodiagnóstico, foda, 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**, Pág. 42.

3.4 RESULTADOS

AUTODIAGNOSTICO DE LA EMPRESA TALLERES PALACIOS

1	Documentación	Hay Manuales, folletos
2	Costos de mantenimiento	No hay registros
3	Delegación de autoridad para la solicitud de servicios de mantenimiento	Si se delega la autoridad al personal
4	Recursos humanos y materiales disponibles	Falta recurso humano

5	Niveles de escolaridad del personal	Promedio Tercero Básico
6	Experiencia practica del personal propio	Los mecánicos tienen mucha habilidad manual como técnicos en manejo de herramienta y equipos.
7	Existencia de un programa interno de capacitación del personal	Ninguno
8	Estímulos a emitir sugerencias a través de premios, participación de eventos	Ninguno
9	Motivación del personal propio y contratado	Incentivo económico por 10 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 ordenes 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	Ninguna
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	Ninguna
21	Evaluación de la calidad de servicios	Ninguna
22	Investigación sistemática de las averías mas frecuentes	Ninguna
23	Existente un software de mantenimiento como ayuda	No existe un software

FODA

F	O	D	A
Instalaciones pequeñas	Entrega a tiempo trabajo	Parte de infraestructura antigua	Robos
Herramienta y equipo no muy diversos	Nuevas tecnologías	Programa de capacitación	No agremiados
Mas de 30 años de fundado	Seguro	Clientes ingresan hasta área de trabajo	Ingreso de clientes hasta área de trabajo
Ubicación		No hay inducción	
Experiencia y conocimiento		No software	

ENCUESTA DE EVALUACIÓN INICIAL DE TALLERES PALACIOS	
Tiempo de duración de la encuesta de servicio	30 días hábiles
Total de encuestas recolectadas	95
Encuestas sin llenar los requisitos adoptados	8
Total de encuestas válidas	87

De este análisis surge mucha información que refleja en efecto que la mayoría de los problemas esta relacionado con la calidad, precio, cantidad de clientes, falta de capacitación, desmotivación, falta de procesos, 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 todo esto ya que lo contempla todo.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la encuesta (Anexo 1 Pág. 58). La primera interrogante planteada de la encuesta. ¿Cómo califica la atención del RECEPTOR de servicio al recibir su vehículo?. Los resultados, (tabla 3.1), 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 73.8 % en comparación con un 26.20 %, del ítem **debe mejorar** que se considerada como la deficiencia actual en dicho servicio, de clientes que consideran que la atención por parte de los receptores de servicio debe de mejorarse.

**¿Cómo califica la atención del receptor de servicio
al recibir su vehiculo?**

Ítems	No. de Encuestas	% de Eficiencia	Eficiencia 20.70+53.10 = 73.80 %
Excelente	18	20.70 %	
Bueno	46	53.10 %	Deficiencia 26.20 %
Debe Mejorar	23	26.20 %	
TOTAL	87	100 %	

Tabla 3.1

La segunda interrogante de la encuesta inicial es: ¿El servicio que se realizó a su vehículo fue?, esta pregunta sirvió para determinar el servicio que se les prestó a los clientes, y poder establecer la satisfacción en cuanto al los distintos tipos de servicio. Los servicios encuestados son representativos del resto de servicios que se proporcionan, ya que estos representan la mayoría del servicio. La tabla 3.2, muestra los resultados de acuerdo a los diferentes servicios.

¿El servicio que se realizó en su vehículo fue?

Servicios	Clientes	Servicios	Clientes
Servicio de 5,000 Km.	17	Servicio de 80,000 Km...	5
Servicio de 10,000 Km.	15	Servicio de inyección.	20
Servicio de 20,000 Km.	11		
Servicio de 40,000 Km.	19		

	TOTAL	87
--	--------------	-----------

Tabla 3.2

La interrogante tres; ¿Cómo calificaría el servicio de la persona que le atendió en caja? Se estableció con el fin de determinar el tiempo de entrega y facturación principalmente de los servicios rápidos; 5KD, 5KG. Los resultados en cuanto al gusto de los clientes por dicha área del servicio pueden verse en la tabla 3.3 con sus respectivos porcentajes, la eficiencia en cuanto a esta área es del 95.72 %, comparado con un 4.28 % que debe mejorar.

¿Cómo califica el servicio de la persona que le atendió en caja?

Ítems	No. de Encuestas	% de Eficiencia	Eficiencia 55.20 + 39.10 = 94.30 %
Excelente	48	55.20 %	
Bueno	34	39.10 %	Deficiencia 5.70 %
Debe Mejorar	5	5.70 %	
Total	87	100%	

Tabla 3.3

La interrogante número cuatro; El tiempo de entrega de su vehículo, ¿fue el prometido? Buscó establecer sí al cliente se le entregó el vehículo 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 3.4, la eficiencia que se maneja en esta área es del 60.70 % con una ineficiencia del 39.30 %.

El tiempo de entrega de su vehículo ¿fue el prometido?

Ítems	No. de Encuestas	% de Eficiencia	Eficiencia: 60.70 %
Si	525	60.70 %	Deficiencia:
No	340	39.30 %	

Total	865	100 %	39.30 %
--------------	------------	--------------	----------------

Tabla 3.4

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

En cuanto a servicio, la eficiencia que se percibe mediante la evaluación de satisfacción del cliente, se tiene que el servicio de mantenimiento tiene una eficiencia de 63.82 % con una deficiencia del 36.18 %, en el aspecto de higiene se tiene una eficiencia de 82.43 % con una deficiencia de 17.57 %, en el aspecto de cortesía se tiene una eficiencia de 83.47 % y una deficiencia de 16.53 %, por último en el aspecto del costo o precio del servicio se obtuvo los siguientes datos de eficiencia de 46.60 %, con un deficiencia de 53.40 %.

**¿Cómo califica en general los siguientes aspectos de nuestro
Centro de servicio?**

Ítems	Servicio	% de Eficiencia	Higiene	% de Eficiencia
Excelente	22	25.30	42	48.30
Bueno	34	39.10	30	34.40
Debe Mejorar	31	35.60	15	17.30
Total	87	100	87	100
Ítems	Cortesía	% de Eficiencia	Precio	% de Eficiencia
Excelente	33	37.90	13	14.90
Bueno	39	44.80	28	32.20

Debe Mejorar	15	17.30	46	52.90
Total	87	100	87	100
Eficiencias:		Deficiencias:		
Servicio:	25.30+20.10=45.40	Servicio:	54.60 %	
Higiene:	48.30+34.40=82.70	Higiene:	17.30 %	
Cortesía:	37.90+44.80=82.70	Cortesía:	17.30 %	
Precio:	14.90+32.20=47.10	Precio:	52.90 %	

Tabla 3.5

Por último se registraron los comentarios o sugerencias hechas por los clientes, los siguientes comentarios son los más importantes y que afectan directamente la prestación correcta del servicio:

- En la mayoría de los casos las opiniones de los clientes se centraron en que debían esperar un tiempo considerable para recibir la atención del receptor de servicio.
- Otro de los aspectos importantes es que en algunos casos no se respeta el orden de llegada de los clientes, lo cual provoca la molestia de los mismos.
- Se dio seguimiento a los clientes de la forma como se muestra en la tabla 3.6

	SEGUIMIENTO POR TELÉFONO	SEGUIMIENTO POR CUESTIONARIO
Ventajas	Rápida y alta tasa de respuesta. Oportunidad de escuchar buena información voluntaria del cliente	El cuestionario le da al cliente una buena impresión Las respuestas son claras al ser escritas
Desventajas	Es demasiado trabajo y los cargos telefónicos son altos	Tasa de respuesta aceptable

Tabla 3.6

Análisis general del taller de servicio automotriz

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 73.8%, del mismo modo se encontró que el área de servicio de mantenimiento tiene una eficiencia del 60.70 %, porcentaje de eficiencia que afecta directamente el proceso de entrega del vehículo 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 pueden obtener mejores resultados, mediante una supervisión constante, por último, el aspecto del precio general, crea algunos inconvenientes a los clientes debido a que no se les especifica el costo promedio de los distintos servicios.

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

En términos generales, el taller se encuentra trabajando de una manera regularmente aceptable, sin embargo con una mejor organización y supervisión constante se puede lograr un taller de servicio más eficiente y un alto porcentaje de clientes satisfechos.

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

De esto surge la necesidad de crear la planeación estratégica de Talleres Palacios

4. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE TALLERES PALACIOS

Para desarrollar el plan estratégico de talleres palacios se presentará la creación de los siguientes temas

1. Antecedentes
2. Definición de estrategia de dirección
3. Políticas
4. visión

5. Misión
6. Valores
7. objetivos
8. Prioridades
9. Análisis de competencia
10. Análisis de mercado
11. Descripción y perfil de puestos
12. Evaluación del desempeño
13. Clima organizacional
14. Plan de mejoramiento continuo

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES DE TALLERES PALACIOS

PERSONAL

En TALLERES PALACIOS cuentan con un total de quince personas de los cuales trece son empleados fijos y dos practicantes de colegios, más tres personas que lo dirigen, tabla 4.7. Prácticamente no posee organigrama por esto solo se da una pequeña inducción al personal, sobre quienes son sus jefes y quienes sus colaboradores dentro de la empresa, en base a esta información se elaboro un organigrama aproximado de cómo esta organizada la empresa actualmente desde el punto de vista de puestos. Figura 1.

Nº	Empleado	Puesto
01	Joel pineda	Mecánico
02	Ronaldo Juárez	Mecánico
03	Juan Ortiz	Mecánico
04	Miguel Ventura	Laboratorista
05	Hudy Chacon	Ayudante
06	Antonio Cruz	Ayudante
07	Sebastián Choc	Mecánico
08	Luís Ramírez	Ayudante
09	Narciso Pérez	Mensajero
10	Carlos Velásquez	Ayudante
11	Venancio Morales	Guardián
12	Aidé de Morales	Limpieza
13	Arturo Mora	Ayudante

Tabla 4.7

ORGANIGRAMA

El taller prácticamente no posee organigrama por esto solo se da una pequeña inducción al personal, sobre quienes son sus jefes y quines sus colaboradores dentro de la empresa, debido a esta información se creo el organigrama siguiente el cual es aproximado en relación a como esta estructurada la empresa actualmente.

ORGANIGRAMA REALIZADO

Sobre la base de LA INFORMACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACTUALES DE CADA PUESTO

Propietario	Es la persona que manda dentro del taller, esta a cargo del Capital de Trabajo y proporciona el efectivo cuando así se requiere para la compra de los insumos del taller. Asigna Trabajo de Mecánica, Atiende a Cliente.
Secretaria	Apoya en el trabajo secretarial, elaboración de facturas, atención a Clientes y Recepción de llamadas telefónicas
Jefe de Taller	Coordina las actividades del taller, asigna los trabajos al personal de mecánica, coordina la compra de repuestos e insumos del taller. Relación directa con los clientes
Jefe de Mecánicos	Supervisa y apoya los trabajos de mecánica, Supervisa los trabajos que se realizan a las bombas de inyección.
Mecánico De Laboratorio	Realiza trabajos de mecánica en general y opera la maquina de calibración de las bombas de inyección.
Mecánico	Realiza trabajos de mecánica en general.
Ayudante	Da apoyo a los trabajos de mecánica, es una persona con poca experiencia.
Guardián:	Su función es cuidar las instalaciones en horas inhábiles.
Mensajero:	Compra de repuestos.

ESTRATÉGIA DE DIRECCIÓN

Talleres Palacios.

Busca satisfacer plenamente a sus clientes a través de un proceso eficiente y eficaz, otorgándoles calidad óptima en sus servicios. Para lograrlo, realiza continuos procesos de 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.

Metodología para obtener y sustentar la diferenciación

Esta deberá ser capaz de responder a la pregunta: ¿Cómo lograremos alcanzar y mantener la diferencia que nos logrará posicionar en el mercado?

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.

POLITICAS

Talleres palacios basara su planeación estratégica en sus políticas, empresarial, de calidad y ambiental, es decir que estas serán como el cimiento donde se soportara todo su funcionamiento. Las políticas se muestran en el anexo 2 Pág. 59.

También fueron creadas la misión, visión y planteados los valores. Estos se muestran en la siguiente pagina.

VISIÓN

Ser una Empresa de mantenimiento diferente, que esta formada por el personal de servicio adecuadamente organizado para enfrentar las exigencias del mercado en el corto plazo.

MISIÓN

Ser una empresa dedicada a participar en proporcionar conservación a los vehículos, instalaciones, equipos y herramientas para satisfacer al personal y a sus clientes.

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. Cualidad 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 de la organización 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 necesidades y enfocando los procesos a la búsqueda de 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

PRIORIDADES

Las prioridades de la planeación serán las siguientes:

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

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Existe muy poca competencia de calidad debido a que la mayoría de talleres de mediano tamaño enfocan muy poco sus esfuerzos en la atención al cliente, porque para ellos lo más importante es el vehículo y no el dueño.

La competencia actualmente está en un 80% centralizada en la ciudad capital

ESTUDIO DE MERCADO

Hay alrededor de 900,000 vehículos en la ciudad de Guatemala (Emetra)

Mercado objetivo

Ciudad Guatemala y costa sur, aprovechando el tamaño del parque vehicular de la capital y el número de clientes actual de Talleres Palacios provenientes de la costa sur que es muy significativo.

Desde el punto de vista del tipo de servicio solicitado el objetivo será, clientes de tipo

- Personal
- Empresas (Flotas)
- Otros talleres

Crecimiento futuro de la demanda de vehículos

El crecimiento del parque vehicular se ha dado a tasa del 15 y 20 % anualmente. Todo este crecimiento desmedido en el parque vehicular representa una gran oportunidad de desarrollo para Talleres Palacios para abrir nuevas operaciones o ampliaciones de las operaciones actuales.

Proyección de crecimiento

Año	Proyecto
2008	Contratación de un vendedor para captar los servicios de inyección Diesel en la zona del Nor-Oriente del País (Coban, Zacapa, Chiquimula, Peten)
2009	Ampliar operaciones en Quetzaltenango (Xela) para cubrir el Occidente del país. Actualmente ya se tienen algunos contactos para este proyecto.

Propuesta de estructura organizacional de Talleres Palacios

ORGANIGRAMA PROPUESTO

Figura 4.2

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

La descripción de puestos se realizó considerando a que departamento pertenecen, 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. Los perfiles creados se muestran en el anexo 3 Pág. 62.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Debido a que la evaluación del desempeño es una herramienta muy importante para determinar el rendimiento global del empleado en su puesto, axial también sirve como retroalimentación para ver cuales son los puntos débiles del empleado y como herramienta para tomar decisiones de ubicación, remuneración etc. Por todo esto se ha creado el formato de evaluación del desempeño para los empleados de Talleres Palacios, el cual se muestra en el anexo 4 Pág. 71.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El poder saber como se encuentra el clima organizacional de Talleres Palacios, es importante ya que todo empleado que se encuentra en un clima agradable sin dudas mejorara la productividad sin necesidad de sobrecargar al empleado por esta razón se creo también el manual para determinar el Clima organizacional de Talleres palacios, el cual se muestra en el anexo 5 Pág. .80.

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

- Evaluación de las capacidades del personal, para así poder aprovechar al máximo las potencialidades de cada persona, posicionándola donde mejor rinda.

- Confección 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 (Anexo 6)
- 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 3 y 4.
- 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

En la figura 4.3 de la siguiente página podemos apreciar el esquema de Interacción y Sinergia corporativa que 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 Talleres Palacios “¿En qué te puedo ayudar para que juntos mejoremos?”

Figura 4.3

5.

6. CONCLUSIONES

1. 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.
2. TALLERES PALACIOS no cuenta con manuales administrativos, lo que genera problemas de dualidad y omisión de funciones, mala comunicación entre mandos superiores, medios e inferiores. 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.
3. A través de estos manuales se logrará una alineación de las metas estratégicas del Taller, 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.
4. Las competencias laborales con que se elaboraron los manuales y formatos de control son acordes a los valores, habilidades y aptitudes que TALLERES PALACIOS desea que sus colaboradores posean, y con ello poder decidir un plan de capacitación específico y determinativo.
5. Es importante que TALLERES PALACIOS 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.

7.

8.

9.

10. RECOMENDACIONES.

A la gerencia

1. Analizar el presente trabajo, para su respectiva aprobación, dándole vigencia e implementarlo cuanto antes.
2. Realizar una evaluación del clima organizacional para obtener información de un antes y un después de aplicar evaluación del desempeño.
3. 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.
4. Dar a conocer al personal de la existencia de la misión y visión del Taller, para que los acepten y hagan como propios, además que puedan ajustar su desempeño en armonía con ellos.
5. 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.
6. 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.

7. Elaborar un manual de puestos donde se analice y describan las competencias institucionales, individuales y específicas de cada uno de los puestos de trabajo.

A todos los empleados

1. Analizar y adoptar todos estos cambios ya que se harán en beneficio de la empresa y de todo su personal
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.

26. BIBLIOGRAFÍA.

Pérez, Carlos. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CIG.
Proporcionado por su persona. 2004

John E Heintzelaman. MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MANTENIMIENTO.
Prentice Hall Inc. 1,987. Estados Unidos de América

Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS -
William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill

En 1965, H. Igor Ansoff fue el responsable de introducir el FODA (o SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: “Corporate Strategy: An Analytic Aproach Policy for Growth and Expansion” (McGraw Hill).

Adaptado por las autoras de la página The Manager´s Electronic Resource Center on line
http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp1/tecnicas_1.html.

Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Hampton, R David. 1989. Administración. Mc Graw Hill.

Koontz, Harold y Wihrich Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.

Psicología Industrial, D.P. SCHULTZ, 3a. edición.

Administración de Recursos Humanos, Sherman-Bohlander-Snell, 11a. edición.

[Manual](#) de Seguridad de la Compañía Fluor Daniel.

Porter, Michael E.; 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.; ISBN: 0-684-84148-7

Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghosal; Prentice Hall; 4ta Edición (Agosto 2,2002); The Strategy Process: Concepts, Context, Cases; ISBN: 0130479136

Project Management Institute; 3ra Edición (Noviembre 2002); A guide to the Project Management body of knowledge (PMBOK Guide); ISBN: 193069945X

Rusell L. Ackoff; Wiley (Febrero 1999); Ackoff's Best, His Classic Writings on Management; ISBN: 0471316342

Trabajo enviado por: Iris W. Alicea Hernandez irisa@amgen.com

Trabajo enviado por: Carina Suarez Revollar Cqk3@mixmail.com URL: <http://sitio.de/zeraus>

Monografías.com

Fausto Torres torres.fausto@gmail.com

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA DE SERVICIO TALLERES PALACIOS

Con el fin de servirle mejor nos gustaría conocer su opinión
acerca del servicio que se le brinda:

¿Cómo califica la atención del asesor de servicio al recibir su vehículo?

Excelente Bueno Debe mejorar

¿El servicio que se realizó en su vehículo fue?

1,500 Kms 10,000 Kms 40,000 Kms
5,000 Kms 20,000 Kms Otro

¿Cómo califica el servicio de la persona que le atendió en caja?

Excelente Bueno Debe mejorar

El tiempo de entrega de su vehículo ¿fue el prometido?

Excelente Bueno Debe mejorar

¿Cómo califica en general los siguientes aspectos de nuestro taller?

Servicio	Excelente	<input type="text"/>	Bueno	<input type="text"/>	Debe mejorar	<input type="text"/>
Higiene	Excelente	<input type="text"/>	Bueno	<input type="text"/>	Debe mejorar	<input type="text"/>
Cortesía	Excelente	<input type="text"/>	Bueno	<input type="text"/>	Debe mejorar	<input type="text"/>
Precio	Excelente	<input type="text"/>	Bueno	<input type="text"/>	Debe mejorar	<input type="text"/>

Comentarios o sugerencias

Datos personales

NOMBRE	<input type="text"/>	E-MAIL	<input type="text"/>
TELEFONO	<input type="text"/>	MODELO	<input type="text"/>
MARCA	<input type="text"/>		

**¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR SUS SUGERENCIAS Y COMENTARIOS
LO HACEMOS PARA PODER SERVIRLE MEJOR MÁS ADELANTE!!!**

POLITICA EMPRESARIAL DE TALLERES PALACIOS

Es política de la empresa TALLERES PALACIOS operar sus instalaciones para proveer servicios de calidad, confiabilidad y alto desempeño, apoyado en el normativo del sistema ISO 9000.

realizar todas sus operaciones en resguardo del medio ambiente haciendo uso de normas de administración ambiental ISO 14000, a través de practicas sanas y seguras para todos, apoyados en las normas ISO 18000.

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.

POLITICA DE CALIDAD TALLERES PALACIOS

Es política de TALLERES PALACIOS proporcionar a sus clientes 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 erradicarlos de todos los puestos de trabajo.**
- **Capacitar y entrenar a todo el personal en su campo profesional y en materia de gestión de calidad.**
- **Proveer 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

- **Que cada quien 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 SATISFACCIÓN"
Junta directiva y comité de calidad**

POLÍTICA AMBIENTAL DE TALLERES PALACIOS

TALLERES PALACIOS fundamenta su política ambiental en el desarrollo e implementación de prácticas ambientales y seguras de trabajo, persiguiendo continuamente 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 VIDA"

Junta directiva y comité de gestión ambiental

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

La descripción y perfil de puestos de talleres esta ubicada en el anexo 3

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
Nombre del puesto	Gerente
<p>PROPÓSITO GENERAL</p> <p>Es la persona responsable ante la Junta Directiva sobre el desempeño y rendimiento del Taller (Utilidades), así como del manejo del Capital de trabajo, funcionamiento, mantenimiento y conservación del equipo y herramienta del taller.</p>	
Superior Inmediato	<i>Junta directiva</i>
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<p>Diarias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar trabajo 2. Supervisar limpieza 3. Supervisar buen uso herramienta 4. Entrega y recepción de vehículos 	<p>Mensuales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de resultados a JD 2. Evaluación de los programas 3. Evaluación de las instalaciones 4. Evaluación de empleados
RELACIONES DEL PUESTO	
Internas	Externas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Con todos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes 2. Proveedores
PERFIL DEL PUESTO	
Requisitos	
Académicos	3 año Universidad
Experiencia	8 años
Edad máxima	45 años
Edad mínima	30 años
Salario	5,000.00
Licencia	A
Computación	Conocer Office
Otros	Ingles Técnico
Habilidades y aptitudes	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Motoras 2. Buena expresión oral 3. Trabajo en equipo 4. Capacidad para relacionarse 5. Orientación hacia la calidad 6. Obtención de información 7. Iniciativa 8. De Diagnostico 9. Servicio al cliente 	

DEPARTAMENTO		ADMINISTRATIVO	
Nombre del puesto		Asistente	
PROPÓSITO GENERAL			
Asiste al Gerente en la atención telefónica o personalizada de los clientes, es responsable que el área de recepción de clientes y de la coordinación de la compra de repuestos. Al mismo tiempo de llevar el Historial de la Conservación de los equipos y herramienta del taller.			
Superior Inmediato		<i>Gerente</i>	
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO			
Diarias		Mensuales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de la presentación, limpieza del área de recepción a clientes 2. Coordina el trabajo del mensajero 3. Atención a Clientes 4. Actividades Mensuales 5. Supervisa la preservación del área de recepción a clientes 6. Reporta al Gerente sobre los mantenimientos realizados al equipo y Herramienta del talle 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Prepara informes a gerente 	
RELACIONES DEL PUESTO			
Internas		Externas	
<ol style="list-style-type: none"> 2. Con todos 		<ol style="list-style-type: none"> 3. Clientes 4. Proveedores 	
PERFIL DEL PUESTO			
Requisitos		Habilidades y aptitudes	
Académicos	Secretaria o contadora	1. Iniciativa	
Experiencia	2 años	2. Buena expresión oral	
Edad máxima	30 años	3. Relaciones humanas	
Edad mínima	24 años	4. Capacidad para relacionarse	
Salario	3,000.00	5. Iniciativa	
Computación	Manejar Office	6. Servicio al cliente	
Otros	Ingles Técnico		

DEPARTAMENTO		ADMINISTRATIVO	
Nombre del puesto		Mensajero	
PROPÓSITO GENERAL			
Su función principal es la de comprar los repuestos e insumos necesarios lo más pronto posible para garantizar que el trabajo del taller sea eficiente, por otro lado contribuye a ser responsable sobre la conservación de los vehículos del taller.			
Superior Inmediato		<i>Gerente</i>	
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO			
Diarias		Mensuales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de Repuestos. 2. Preservación de los dos vehículos del Taller (luces, limpieza etc.) 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del mantenimiento preventivo de cada uno de los vehículos del taller. 	
RELACIONES DEL PUESTO			
Internas		Externas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Con todos 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 	
PERFIL DEL PUESTO			
Requisitos		Habilidades y aptitudes	
Académicos	Diversificado Técnico	1. Iniciativa	
Experiencia	3 años	2. Buena expresión oral	
Edad máxima	30 años	3. Capacidad para relacionarse	
Edad mínima	25 años	4. Iniciativa	
Licencia	A		
Otros	Conocer de mecánica		
Salario	2,000.00		

DEPARTAMENTO		TÉCNICO
Nombre del puesto		Técnico 1
PROPÓSITO GENERAL		
Es responsable ante el Gerente, del eficiente mantenimiento preventivo de los vehículos de inyección Diesel y de determinar junto con él la necesidad de realizar mantenimiento correctivo. Deberá manejar vehículos livianos y pesados. Es responsable también de la preservación de su área de trabajo y del equipo que se le asigne.		
Superior Inmediato		<i>Gerente</i>
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un Check List 2. realizar los requerimientos necesarios para hacer el mantenimiento que fuera necesario. 3. Limpieza personal y del área de trabajo. 4. Supervisar el funcionamiento eficiente del banco de Pruebas 5. Actividades Mensuales: 6. Informe General al Gerente sobre el funcionamiento del Banco de Pruebas de, así como de su entorno laboral. 		
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con todos		
1. Con todos		
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Perito en mecánica	1. Iniciativa
Experiencia	6 años	2. Buena expresión oral
Edad máxima	40 años	3. Capacidad para relacionarse
Edad mínima	25 años	4. Iniciativa
Licencia	A	5. Responsabilidad
Otros	Conocer inyección	
Salario	2,500.00	

DEPARTAMENTO		TÉCNICO
Nombre del puesto		Técnico 2
PROPÓSITO GENERAL		
Es responsable ante el Gerente, del eficiente mantenimiento preventivo de los vehículos de inyección Diesel y de determinar junto con él la necesidad de realizar mantenimiento correctivo. Deberá manejar vehículos livianos y pesados. Es responsable también de la preservación de su área de trabajo y del equipo que se le asigne.		
Superior Inmediato		<i>Gerente</i>
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
7. Realizar un Check List 8. realizar los requerimientos necesarios para hacer el mantenimiento que fuera necesario. 9. Limpieza personal y del área de trabajo. 10. Supervisar el funcionamiento eficiente del banco de Pruebas 11. Actividades Mensuales: 12. Informe General al Gerente sobre el funcionamiento del Banco de Pruebas de, así como de su entorno laboral.		
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con todos		
2. Con todos		
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Perito en mecánica	6. Iniciativa
Experiencia	6 años	7. Buena expresión oral
Edad máxima	40 años	8. Capacidad para relacionarse
Edad mínima	25 años	9. Iniciativa
Licencia	A	10. Responsabilidad
Otros	Conocer inyección	
Salario	2,500.00	

DEPARTAMENTO		TÉCNICO
Nombre del puesto		Técnico 3
PROPÓSITO GENERAL		
Es responsable ante el Gerente, del eficiente mantenimiento preventivo de los vehículos y de determinar junto con él la necesidad de realizar mantenimiento correctivo A suspensión y dirección. Deberá manejar vehículos livianos y pesados. Es responsable también de la preservación de su área de trabajo y del equipo que se le asigne.		
Superior Inmediato		<i>Gerente</i>
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
13. Realizar un Check List 14. realizar los requerimientos necesarios para hacer el mantenimiento que fuera necesario. 15. Limpieza personal y del área de trabajo. 16. Supervisar el funcionamiento eficiente del banco de Pruebas 17. Actividades Mensuales: 18. Informe General al Gerente sobre el funcionamiento del Banco de Pruebas de, así como de su entorno laboral.		
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con todos		
3. Con todos		
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Perito en mecánica	11. Iniciativa
Experiencia	6 años	12. Buena expresión oral
Edad máxima	40 años	13. Capacidad para relacionarse
Edad mínima	25 años	14. Iniciativa
Licencia	A	15. Responsabilidad
Otros	Conocer inyección	
Salario	2,500.00	

DEPARTAMENTO		TECNICO
Nombre del puesto		Técnico 4
PROPÓSITO GENERAL		
Es responsable ante el Gerente, del eficiente mantenimiento preventivo de los vehículos de y de determinar junto con él la necesidad de realizar mantenimiento correctivo a los sistemas de frenos. Deberá manejar vehículos livianos y pesados. Es responsable también de la preservación de su área de trabajo y del equipo que se le asigne.		
Superior Inmediato		<i>Gerente</i>
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
19. Realizar un Check List 20. realizar los requerimientos necesarios para hacer el mantenimiento que fuera necesario. 21. Limpieza personal y del área de trabajo. 22. Supervisar el funcionamiento eficiente del banco de Pruebas 23. Actividades Mensuales: 24. Informe General al Gerente sobre el funcionamiento del Banco de Pruebas de, así como de su entorno laboral.		
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con todos		
4. Con todos		
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Perito en mecánica	16. Iniciativa
Experiencia	6 años	17. Buena expresión oral
Edad máxima	40 años	18. Capacidad para relacionarse
Edad mínima	25 años	19. Iniciativa
Licencia	A	20. Responsabilidad
Otros	Conocer inyección	
Salario	2,500.00	

Nombre del puesto		Ayudante
DEPARTAMENTO		TECNICO
PROPÓSITO GENERAL		
Es responsable ante su técnico, de la herramienta que este usa de la limpieza de esta y del área de trabajo así como de preservar limpio y en buenas condiciones el vehículo asignado		
Superior Inmediato		<i>Gerente</i>
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
25. Realizar un Check List 26. realizar los requerimientos necesarios para hacer el mantenimiento que fuera necesario. 27. Limpieza personal y del área de trabajo. 28. Supervisar el funcionamiento eficiente del banco de Pruebas 29. Actividades Mensuales: 30. Informe General al Gerente sobre el funcionamiento del Banco de Pruebas de, así como de su entorno laboral.		
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con todos		
5. Con todos		
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Perito en mecánica	21. Iniciativa
Experiencia	6 años	22. Buena expresión oral
Edad máxima	40 años	23. Capacidad para relacionarse
Edad mínima	25 años	24. Iniciativa
Licencia	A	25. Responsabilidad
Otros	Conocer inyección	
Salario	2,500.00	

Nombre del puesto		Guardián
PROPÓSITO GENERAL		
Es responsable ante el Gerente, del eficiente mantenimiento de las instalaciones del taller y de preservar dentro de estas todos los equipos y herramientas de trabajo así como velar por el estado de los vehículos que se encuentran dentro de este y de cualquier objeto que este dentro de estos.		
Superior Inmediato		Gerente
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
Diarias		Mensuales
31. Realizar un Check List 32. realizar los requerimientos necesarios para hacer el mantenimiento que fuera necesario. 33. Limpieza personal y del área de trabajo. 34. Supervisar el funcionamiento eficiente del banco de Pruebas 35. Actividades Mensuales: 36. Informe General al Gerente sobre el funcionamiento del Banco de Pruebas de, así como de su entorno laboral.		
RELACIONES DEL PUESTO		
Internas		Externas
Con todos		
6. Con todos		
PERFIL DEL PUESTO		
Requisitos		Habilidades y aptitudes
Académicos	Perito en mecánica	26. Iniciativa
Experiencia	6 años	27. Buena expresión oral
Edad máxima	40 años	28. Capacidad para relacionarse
Edad mínima	25 años	29. Iniciativa
Licencia	A	30. Responsabilidad
Otros	Conocer inyección	
Salario	2,500.00	

Anexo 4
 FORMATO DEL INSTRUMENTO.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 -AUTOEVALUACIÓN-

INSTRUCCIONES: a continuación encontrará una serie de 25 ítems relacionados con el desempeño del personal. Marque con una X la opción que mejor refleja la evaluación que usted hace sobre su desempeño. Cada uno presenta 5 opciones:

4	EXCELENTE, excede los requisitos en forma significativa, logró otros resultados sobresalientes.
3	MUY BUENO, llena los requisitos, logró los resultados esperados.
2	BUENO, llena la mayoría de requisitos, logró la mayoría de los resultados esperados.
1	MARGINAL, llena algunos de los requisitos, logró algunos de los resultados esperados.
0	INSUFICIENTE, por debajo de los requisitos, no logró los resultados.

		4	3	2	1	0
1	Es puntual en su jornada laboral					
2	Trata con esmero y cordialidad a sus compañeros					
3	Se adapta a cambios rápidamente					
4	Aprende fácilmente nuevas técnicas para realizar trabajo					
5	Se equivoca frecuentemente al realizar su trabajo					
6	Baja su rendimiento cuando cambia a una actividad no rutinaria					
7	Atiende con gusto las ordenes de sus superiores					
8	Utiliza en forma correcta la herramienta y los equipos					
9	Demuestra seguridad al hacer su trabajo					
10	Es siempre el primero en todas las actividades de la empresa					
11	Cambia lo que normalmente hace cuando alguien se lo pide sin malestar					
12	Le agrada participar en actividades organizadas por la empresa o sus compañeros					
13	Falta regularmente al trabajo					
14	Conoce temas a fines al equipo y herramientas que normalmente utiliza					
15	Reconoce cuando a cometido algún error en su trabajo					
16	Le gustaría mejorar de puesto aunque el nuevo no tenga que ver con lo que hacia					
17	Se le ve regularmente en actividades que no tienen que ver con la empresa					
18	Pregunta regularmente a sus jefes o compañeros como se hace un mismo trabajo					
19	Es proactivo para atender otra actividad que normalmente no hace					
20	Tiene conocimiento para dar mantenimiento a la herramienta y los equipos que usa					
21	Esta dispuesto a hacer trabajos que no tengan que ver con su especialidad					
22	Casi nunca se equivoca al hacer su trabajo					
23	Atiende las dudas que le plantean sus compañeros					
24	Llega siempre puntual a su trabajo					
25	Da consejos a sus compañeros cuando una herramienta o equipo es mal utilizada					

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
-DEL JEFE INMEDIATO-

INSTRUCCIONES: a continuación encontrará una serie de 25 ítems relacionados con el desempeño del personal. Marque con una X la opción que mejor refleja la evaluación que usted hace sobre el desempeño del evaluado. Cada uno presenta 5 opciones:

4	EXCELENTE, excede los requisitos en forma significativa, logró otros resultados sobresalientes.
3	MUY BUENO, llena los requisitos, logró los resultados esperados.
2	BUENO, llena la mayoría de requisitos, logró la mayoría de los resultados esperados.
1	MARGINAL, llena algunos de los requisitos, logró algunos de los resultados esperados.
0	INSUFICIENTE, por debajo de los requisitos, no logró los resultados.

		4	3	2	1	0
1	Es puntual en su jornada laboral					
2	Trata con esmero y cordialidad a sus compañeros					
3	Se adapta a cambios rápidamente					
4	Aprende fácilmente nuevas técnicas para realizar trabajo					
5	Se equivoca frecuentemente al realizar su trabajo					
6	Baja su rendimiento cuando cambia a una actividad no rutinaria					
7	Atiende con gusto las ordenes de sus superiores					
8	Utiliza en forma correcta la herramienta y los equipos					
9	Demuestra seguridad al hacer su trabajo					
10	Es siempre el primero en todas las actividades de la empresa					
11	Cambia lo que normalmente hace cuando alguien se lo pide sin malestar					
12	Le agrada participar en actividades organizadas por la empresa o sus compañeros					
13	Falta regularmente al trabajo					
14	Conoce temas a fines al equipo y herramientas que normalmente utiliza					
15	Reconoce cuando a cometido algún error en su trabajo					
16	Le gustaría mejorar de puesto aunque el nuevo no tenga que ver con lo que hacía					
17	Se le ve regularmente en actividades que no tienen que ver con la empresa					
18	Pregunta regularmente a sus jefes o compañeros como se hace un mismo trabajo					
19	Es proactivo para atender otra actividad que normalmente no hace					
20	Tiene conocimiento para dar mantenimiento a la herramienta y los equipos que usa					
21	Esta dispuesto a hacer trabajos que no tengan que ver con su especialidad					
22	Casi nunca se equivoca al hacer su trabajo					
23	Atiende las dudas que le plantean sus compañeros					
24	Llega siempre puntual a su trabajo					
25	Da consejos a sus compañeros cuando una herramienta o equipo es mal utilizada					

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
-DE COMPAÑEROS DE TRABAJO (al mismo nivel)-

INSTRUCCIONES: a continuación encontrará una serie de 25 ítems relacionados con el desempeño del personal. Marque con una X la opción que mejor refleja la evaluación que usted hace sobre el desempeño del evaluado. Cada uno presenta 5 opciones:

4	EXCELENTE, excede los requisitos en forma significativa, logró otros resultados sobresalientes.
3	MUY BUENO, llena los requisitos, logró los resultados esperados.
2	BUENO, llena la mayoría de requisitos, logró la mayoría de los resultados esperados.
1	MARGINAL, llena algunos de los requisitos, logró algunos de los resultados esperados.
0	INSUFICIENTE, por debajo de los requisitos, no logró los resultados.

		4	3	2	1	0
1	Es puntual en su jornada laboral					
2	Trata con esmero y cordialidad a sus compañeros					
3	Se adapta a cambios rápidamente					
4	Aprende fácilmente nuevas técnicas para realizar trabajo					
5	Se equivoca frecuentemente al realizar su trabajo					
6	Baja su rendimiento cuando cambia a una actividad no rutinaria					
7	Atiende con gusto las ordenes de sus superiores					
8	Utiliza en forma correcta la herramienta y los equipos					
9	Demuestra seguridad al hacer su trabajo					
10	Es siempre el primero en todas las actividades de la empresa					
11	Cambia lo que normalmente hace cuando alguien se lo pide sin malestar					
12	Le agrada participar en actividades organizadas por la empresa o sus compañeros					
13	Falta regularmente al trabajo					
14	Conoce temas a fines al equipo y herramientas que normalmente utiliza					
15	Reconoce cuando a cometido algún error en su trabajo					
16	Le gustaría mejorar de puesto aunque el nuevo no tenga que ver con lo que hacía					
17	Se le ve regularmente en actividades que no tienen que ver con la empresa					
18	Pregunta regularmente a sus jefes o compañeros como se hace un mismo trabajo					
19	Es proactivo para atender otra actividad que normalmente no hace					
20	Tiene conocimiento para dar mantenimiento a la herramienta y los equipos que usa					
21	Esta dispuesto a hacer trabajos que no tengan que ver con su especialidad					
22	Casi nunca se equivoca al hacer su trabajo					
23	Atiende las dudas que le plantean sus compañeros					
24	Llega siempre puntual a su trabajo					
25	Da consejos a sus compañeros cuando una herramienta o equipo es mal utilizada					

ANEXO 5
ENCUESTA AL PERSONAL
(CLIMA ORGANIZACIONAL)

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la casilla que responde a lo solicitado, utilice lapicero con tinta negra y si cambia de respuesta solicite reemplazo de la página.

I DATOS GENERALES

1) Sexo: M F

2) Edad

Menor de 18	<input type="checkbox"/>	18-25	<input type="checkbox"/>	26-36	<input type="checkbox"/>
31-35	<input type="checkbox"/>	36-40	<input type="checkbox"/>	41-45	<input type="checkbox"/>
46-50	<input type="checkbox"/>	56-60	<input type="checkbox"/>	61-65	<input type="checkbox"/>

3) Escolaridad

Ninguna	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>
Vocacional	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>

Título o diploma vocacional

Título o diploma Universitario

II CARACTERISTICAS LABORALES

1) Puesto

2) Departamento

Gerencia	<input type="checkbox"/>	Tecnico	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	---------	--------------------------	----------------	--------------------------

3) Tiempo en TP

Menos de 1año	<input type="checkbox"/>	1-5	<input type="checkbox"/>	6-10	<input type="checkbox"/>
10-15	<input type="checkbox"/>	16-20	<input type="checkbox"/>	21-25	<input type="checkbox"/>

4) Salario base

1500	<input type="checkbox"/>	1501-2500	<input type="checkbox"/>	2501-3500	<input type="checkbox"/>
3501-4500	<input type="checkbox"/>	4501-5500	<input type="checkbox"/>	Más de 5500	<input type="checkbox"/>

5) Comisiones

No tiene	<input type="checkbox"/>	100-200	<input type="checkbox"/>	201-300	<input type="checkbox"/>
301-400	<input type="checkbox"/>	401-500	<input type="checkbox"/>	Más 500	<input type="checkbox"/>

III ENCUESTA

1) Le motiva su jefe inmediato a compartir ideas, opiniones o sugerencias?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

2) Siente la libertad para hablar con su jefe inmediato acerca de su trabajo?

Ninguna Poca Moderada Mucha

3) Cuánta confianza cree usted que le tiene su jefe inmediato?

Ninguna Poca Moderada Mucha

4) Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato?

Mala Regular Buena Muy buena

5) 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
- 6) Le presta atención su jefe inmediato cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 7) Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 8) Con qué frecuencia se reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 9) Considera que los ascensos dentro de su departamento son justos?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- Por que? _____
-

- 10) De acuerdo a su trabajo y tomando en cuenta el puesto que desempeña, ¿cómo califica el salario que recibe?
Malo Regular Bueno Muy bueno
- 11) Qué le parecen las prestaciones que TP otorga a sus trabajadores?
Malas Regulares Buenas Muy buenas
- 12) Cómo califica el salario y las prestaciones que recibe comparado con otras instituciones similares?
Malo Regular Bueno Muy bueno
- 13) El salario que recibe, ¿es pagado en tiempo y correctamente?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 14) Le comparten información importante de TP, como: sus valores, misión y visión?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 15) Le comunican a usted los objetivos y metas de su departamento?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 16) Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?
Mala Regular Buena Muy buena
- 17) Es tratado usted con dignidad y respeto por sus compañeros?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 18) Se conocen las actividades que desarrollan los otros departamentos de TP?
Muy poco poco suficiente Bastante
- 19) En su opinión, ¿cuál es el grado de unión y colaboración que hay en su grupo de trabajo? (al mismo nivel)
Ninguna Escasa Moderada Mucha
- 20) Conoce los objetivos y las metas de su departamento?
No Poco Bastante Totalmente
- 21) Está de acuerdo con la forma en que se establece el plan de objetivos y metas de su puesto de trabajo?
Nunca A veces Casi siempre Siempre

- 22) Considera que existe el apoyo necesario por parte de la empresa para que se alcancen los objetivos y metas de su departamento?
Muy poco poco suficiente Bastante
- 23) Considera que existe el apoyo necesario de parte de la empresa para que usted alcance las metas de su puesto?
Muy poco poco suficiente Bastante
- 24) Considera que el lugar donde usted trabaja es cómodo y adecuado?
Muy poco poco suficiente Bastante
- 25) instalaciones se encuentran en buen estado? (instalaciones en general)
Muy poco poco suficiente Bastante
- 26) Conoce las medidas de prevención de accidentes en su puesto de trabajo?
Muy poco poco suficiente Bastante
- 27) Cuenta con las herramientas y equipo necesarios para desarrollar su trabajo?
No A veces Casi siempre Siempre
- 28) Las instalaciones dedicadas al aseo diario (lavamanos, sanitarios) se encuentran en buen estado?
No A veces Casi siempre Siempre
- 29) Se realizan actividades de mantenimiento preventivo a los equipos?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 30)Cuál es el grado de seguridad, orden, limpieza y disciplina en su área de trabajo?
Ninguno Escaso Moderado Mucho
- 31) Le toma en cuenta su jefe inmediato para trabajar en equipo?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 32) Cómo percibe las relaciones interpersonales con los otros integrantes de su equipo de trabajo? (al mismo nivel)
Malas Regulares Buenas Muy buenas
- 33) Los resultados de su departamento se deben al trabajo en equipo?
No A veces Casi siempre Siempre
- 34) Cómo perciben el ambiente laboral en su equipo de trabajo? (al mismo nivel)
Malo Regular Bueno Muy bueno
- 35) Cómo se expresan los miembros de su grupo cuando hablan de su departamento o de TP? (al mismo nivel)
Mal Regular Bien Muy Bien
- 36) En general, ¿cómo se ve el cambio en el TP?
Malo Regular Bueno Muy bueno
- 37) Los niveles superiores, ¿llevan a cabo cambios positivos para TP?
Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 38) TP implementa cambios positivos en sus departamentos?
Nunca A veces Casi siempre Siempre

- 39) Se comunican a tiempo los cambios que se desarrollan en su departamento?
 Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 40) Cómo se perciben los cambios que se han realizado en TP en el último año?
 Malos Regulares Buenos Muy buenos
- 41) Cómo se siente usted con esos cambios que se han realizado?
 Incomodo Indiferente Bien Entusiasmado
- 42) Se estimula y recompensa a las personas por su creatividad, por encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?
 Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 43) Se escuchan las ideas de los demás y se les da seguimiento?
 Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 44) Recibe de parte de TP capacitación específica para su puesto de trabajo?
 Nunca A veces Casi siempre Siempre
- 45) Considera que TP apoya los programas de capacitación?
 Muy poco poco suficiente Bastante
- 46) Ha tenido la oportunidad de participar en actividades de capacitación?
 Nunca Alguna vez Con frec Mucha frec
- 47) Considera que la capacitación que ha recibido le ha ayudado a mejorar su desempeño?
 No poco suficiente Bastante
- 48) Se toma su jefe inmediato el tiempo suficiente para guiarlo y entrenarlo en el puesto de trabajo?
 Nunca A veces Casi siempre Siempre

a) Qué espera de TP? _____

b) Qué es lo que más le agrada de TP _____

c)Cuál es la mayor fortaleza de TP? _____

d)Cuál es la mayor fortaleza de TP? _____

e)Cuál es la mayor debilidad de TP? _____

f) Cómo se siente al pertenecer al equipo de trabajo de TP? _____

ANEXO 6
Ficha de trabajos de servicio de mantenimiento Diesel

Posición	Actividades	4 KD	3 KD	2 KD	1 KD
Vehículo	Servicio Diesel				
1	Freno de estacionamiento	R	R	R	
1	Juego libre del pedal de freno	R	R	R	
1	Funcionamiento de booster	R	R	R	
1	Luces exteriores e interiores	R	R	R	R
1	Limpia brisas y chorritos	R	R	R	R
1	Bocina de claxon	R	R	R	R
1	Sistema de arranque en frío	R	R		
1	Tapón de diesel	R	R		
2	Suspensión y dirección	R	R	R	
3	Aceite de motor	C	C	C	C
3	Filtro de aceite	C	C	C	C
3	Aceite de transmisión	C	R	R	R
3	Aceite de cantarinas y diferencial	C	R	R	R
3	Ejes cardán	R	R	R	R
3	Engrase de cruces	E	E	E	E
4	Cojinetes de rueda	E			
4	Presión y estado de llantas	R	R	R	R
4	Líquido de frenos	C	R	R	R
4	Líquido de clutch	C	R	R	R
4	Pastillas y discos de frenos	R	R	R	
4	Zapatas y tambores de frenos	R	R	R	
4	Tuberías de frenos	R	R	R	
7	Guardapolvos de cremallera	R	R	R	
7	Rotar Llantas	R	R		
7	Mangueras y radiador	R	R	R	
7	Refrigerante de motor	C	R	R	R
7	Fajas exteriores	R	R	R	
7	Batería	R	R	R	
7	Filtro de Diesel	C	C		
7	Filtro de aire	R	R	R	R
8	Sistema PCV	R	R		
8	Humo de Diesel	R	R		
Polarizado		I			

OPERACIONES ADICIONALES	NOTACIÓN	CHEQUEO	NOTACIÓN	SIGNIFICADO
Sistema de aire acondicionado	R		R	Revisar
Cambio de llantas	C		E	Engrasar
Rotación de llantas	R		C	Cambiar
Alineación	A		I	Instalar
Instalación de alarma	I		L	Lavado
Enderezado y pintura	P		A	Alineación
Pulido y lustrado	L		P	Pintura
Limpieza de tapicería	L		G	Gravado
Lavado de motor	L			
Lavado de chasis	L			
Grabado de vidrios	G			

Ficha de control de calidad del servicio Diesel

Vehículo	Actividades	4 KD		3 KD		2 KD		1 KD	
	Servicio Diesel								
Prueba	Ruidos (frenos, carrocería)	R		R		R			
Prueba	Vibración (llantas, motor)	R		R		R			
Prueba	alineación	R		R		R			
Control	Fajas exteriores	R		R		R		R	
Control	Niveles en general	R		R		R		R	
Control	Tapones en general	R		R		R		R	
Control	Mangueras y tuberías	R		R		R		R	
Control	Limpieza radiador	R		R		R		R	
Control	Limpiabrisas y chorritos	R		R		R		R	
Control	Luces exteriores e interiores	R		R		R		R	
Control	Bocina de claxon	R		R		R		R	
Control	Presión y estado de llantas	R		R		R		R	
Control	Repuestos usados	R		R		R		R	
Control	Detalle de contraseña	R		R		R		R	
Control	Puntos reportados por cliente	R		R		R		R	
Control	Sticker de servicio	R		R		R		R	
Lavado	Lavado Exterior	L		L		L		L	
Lavado	Lavado de motor	L		L					
Entrega	Trabajos realizados	R		R		R		R	
Entrega	limpieza general	R		R		R		R	
Entrega	repuestos usados	R		R		R		R	
Entrega	detalle de contraseña	R		R		R		R	
Entrega	estaciones de radio	R		R		R		R	
Entrega	mandos de tablero apagados	R		R		R		R	
Entrega	orden de herramienta	R		R		R		R	
Entrega	sticker de servicio	R		R		R		R	

Ficha de trabajos de servicio de mantenimiento gasolina

Posición	Actividades	4 KG	3 KG	2 KG	1 KG
Vehículo	Servicio Gasolina				
1	freno de estacionamiento	R	R	R	
1	juego libre de pedal de freno	R	R	R	
1	funcionamiento de <i>booster</i>	R	R	R	
1	luces exteriores e interiores	R	R	R	R
1	limpiabrisas y chorritos	R	R	R	R
1	bocina de claxon	R	R	R	R
1	sistema de arranque en frío	R	R		
1	tapón de gasolina	R	R		
2	suspensión y dirección	R	R	R	
3	aceite de motor	C	C	C	C
3	filtro de aceite	C	C	C	C
3	aceite de transmisión	C	R	R	R
4	cojinetes de rueda	R			
4	presión y estado de llantas	R	R	R	R
4	líquido de frenos	C	R	R	R
4	líquido de <i>clutch</i>	C			
4	pastillas y discos de frenos	R	R	R	
4	zapatillas y tambores de frenos	R	R	R	
4	tuberías de frenos	R	R	R	
4	guardapolvos de cremallera	R	R	R	
4	guardapolvos de flechas	R	R	R	
4	Rotación de llantas	R	R		
7	mangueras y radiador	R	R	R	
7	refrigerante de motor	C	R		
7	fajas exteriores	R	R		
7	candelas	C	C	R	
7	batería	R	R	R	R
7	filtro de gasolina	C	C		
7	filtro de aire	R	R	R	R
7	sistema PCV	R	R		
8	fugas en general	R	R	R	R
8	sistema de escape	R	R	R	R

OPERACIONES ADICIONALES	NOTACIÓN	CHEQUEO	NOTACIÓN	SIGNIFICADO
Sistema de aire acondicionado	R		R	Revisar
Cambio de llantas	C		E	Engrasar
Rotación de llantas	R		C	Cambiar
Alineación	A		I	Instalar
Instalación de alarma	I		L	Lavado
Enderezado y pintura	P		A	Alineación
Pulido y lustrado	L		P	Pintura
Limpieza de tapicería	L		G	Gravado
Lavado de motor	L			
Lavado de <i>chasis</i>	L			
Grabado de vidrios	G			
Polarizado	I			

Ficha de control de calidad del servicio gasolina

	Actividades	4 KD		3 KD		2 KD		1 KD	
Vehículo	Servicio Gasolina								
Prueba	ruidos (frenos, carrocería)	R		R		R			
Prueba	vibración (llantas, motor)	R		R		R			
Prueba	alineación	R		R		R			
Control	fajas exteriores	R		R		R		R	
Control	niveles en general	R		R		R		R	
Control	tapones en general	R		R		R		R	
Control	mangueras y tuberías	R		R		R		R	
Control	limpieza radiador	R		R		R		R	
Control	limpiabrisas y chorrillos	R		R		R		R	
Control	luces exteriores e interiores	R		R		R		R	
Control	bocina de claxon	R		R		R		R	
Control	presión y estado de llantas	R		R		R		R	
Control	repuestos usados	R		R		R		R	
Control	detalle de contraseña	R		R		R		R	
Control	puntos reportados por cliente	R		R		R		R	
Control	sticker de servicio	R		R		R		R	
Lavado	Lavado exterior	L		L		L		L	
Lavado	Lavado de motor	L		L					
Entrega	trabajos realizados	R		R		R		R	
Entrega	limpieza general	R		R		R		R	
Entrega	repuestos usados	R		R		R		R	
Entrega	detalle de contraseña	R		R		R		R	
Entrega	estaciones de radio	R		R		R		R	
Entrega	mandos de tablero apagados	R		R		R		R	
Entrega	orden de herramienta	R		R		R		R	
Entrega	sticker de servicio	R		R		R		R	

HOJA DE RECEPCIÓN DE VEHÍCULO

DÍA MES AÑO _____	No. De Orden: _____ No. de Placa: _____		
NOMBRE DEL CLIENTE: _____			
NÚMERO DE CHASIS: _____			
SI	NO	ELEMENTOS	
		Llanta de Repuesto	
		Herramientas y Tricket	
		Llave de Chuchos	
		Radio y Antena	
		Extinguidor	
		Espejos Interiores o Exteriores	
		Platos y Triángulos	
		Llavero y Encendedor	
		Alfombras	
		Ventanas Eléctricas	
		Tapicería	
		Aire Acondicionado	
		Documentos	
		Aros y Emblemas	
OBSERVACIONES DEL CLIENTE: _____			
E	$\frac{1}{4}$ $\frac{1}{2}$ $\frac{3}{4}$	F	
KILOMETRAJE:			
Falta algo			
Golpe			
Rayón			
Roto o desgastado			
Vehículo sucio			
Correcto			Revisado por: _____ Firma del propietario: _____

TABLERO DE CONTROL DEL TRABAJO

Esperando Servicio	Bajo Servicio	Nombre Mecánico	Trabajo	Control de Horas						Terminado		
				1	2	3	4	5	6			
		A	1KG									
		B	2KG									
		C	3KG									
		D	4KG									
Terceros	Esperando Repuestos										prueba	Lavado

TABLERO DE ÓRDENES DE DÍA A DÍA							
Manto	LUN	MAR	MIER	JUE	VIE	SAB	OTROS
A M							
P M							
ESP. AUT.							

TABLERO DE COMUNICACIONES							
H							
AM	Trabajos Adicionales	Esperando Asignación	Servicio de Grúa	Llaves de Vehículos	Trabajos Detenidos	Trabajos Importantes	Esperando Facturación
9							
10							
11							
12							
PM							
15							
16							
17							
18							

Pizarras de control

Son elementos en los que se puede escribir información y borrarla al haber cumplido su objetivo, este elemento debe estar ubicado en un área fácil de observar y debe escribirse información general para todas las personas que contribuyen en la prestación del servicio.

Modelo de pizarra de control

PIZARRA DE CONTROL	

HOJA DE INSPECCIÓN FINAL.

Asesor de servicio:
 Tipo de Servicio:

Orden No. _____
 Fecha: _____

Chequeo	<i>Ítems</i>
	El <i>ítem</i> principal y las peticiones de servicio se han atendido
	El técnico escribe en la orden de reparación, el trabajo realizado
	La razón del reemplazo de las partes han sido claramente definidos
	Se han chequeado los niveles de refrigerante y de los lubricantes
	Han sido cargadas todas las partes y materiales utilizados
	Está el vehículo en una condición limpia para la entrega
	Se han preparado las partes reemplazadas, para dar una explicación al cliente
	Es el vehículo una reparación repetida, se ha hecho una prueba de camino.
	Se han preparado toda la documentación y la factura
	Cuando le toca el próximo servicio de mantenimiento

Observaciones:

Hoja de puntos de revisión a vehículos con servicios terminados.

ORDEN DE REPARACIÓN		PILOTO	
CONTRASEÑA	SI		NO

SISTEMA	REVISIÓN – PRUEBA	DATOS
MOTOR		
	Faja de tiempo	TÉCNICO
	Nivel de aceite	HORA DE INICIO
	Falla	HORA DE FINALIZADO
	Lavado de motor	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO REALIZADO:
	Varilla de aceite	
	Nivel de timón hidráulico	
ENFRIAMIENTO		
	Tapón de radiador	
	Refrigerante	
	Nivel de deposito	
	Lubricación de puerta	
TAPICERÍA		
	Interior limpio	JEFE DE TÉCNICOS:
	Fundas	
	Alfombras	
ELÉCTRICO		
	Batería	INSPECCIÓN:
	Bornes limpios	
	Chorritos	
	Luces	
	Bocina	
	Orden completa	
CHASIS		OBSERVACIONES
	Plumillas	
	Presión de llantas	
	Lavado de <i>chasis</i>	
	<i>Sticker</i> de servicio	
FRENOS		
	Nivel de líquido de frenos	
	Pedal de <i>clutch</i>	
	Frenada	
REPUESTOS		
	Repuestos usados	
OTROS		

