246 IM6
MFN 6508

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

TEMA:

"MODELO ESTRATÉGICO DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD OPERATIVA DE TALLERES Y SERVICIOS DE TEOJAMA COMERCIAL S.A. - AGENCIA AMBATO"

AUTOR:

MARCO ANTONIO ROJAS PAZMIÑO

TUTOR:

ING. SAUL VILLACÍS

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero Saúl Villacís, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: "MODELO ESTRATÉGICO DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD OPERATIVA DE TALLERES Y SERVICIOS DE TEOJAMA COMERCIAL S.A. - AGENCIA AMBATO" desarrollado por Marco Antonio Rojas Pazmiño, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado y en la Normativa para la presentación de proyectos de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, modalidad Trabajo de Grado independiente .

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 5 de mayo de 2011

EL TUTOR

.....

Ing. Saúl Villacís

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, ROJAS PAZMIÑO MARCO ANTONIO, con C.I. 180242639-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo: "MODELO ESTRATÉGICO DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD OPERATIVA DE TALLERES Y SERVICIOS DE TEOJAMA COMERCIAL S.A. - AGENCIA AMBATO", como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 5 de mayo de 2011

.....

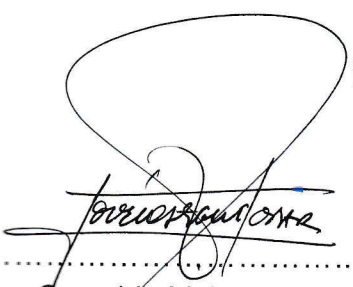
Marco Antonio Rojas Pazmiño

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

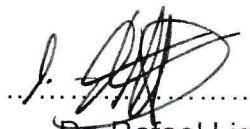
Los suscritos docentes Miembros del Tribunal de Grado aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema "MODELO ESTRATÉGICO DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD OPERATIVA DE TALLERES Y SERVICIOS DE TEOJAMA COMERCIAL S.A. - AGENCIA AMBATO", realizado por el señor Rojas Pazmiño Marco Antonio egresado de la carrera de Marketing y Gestión de Negocios; el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 5 de mayo de 2011

Para constancia firman



Ing. Oswaldo Velasteguí



Dr. Rafael Liger

DEDICATORIA

A mi familia. Ellos representan lo más valioso de mi vida.

Marco Rojas Pazmiño

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a todos aquellos que contribuyeron en la realización del presente trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato y sus docentes por sus conocimientos impartidos.

A mi esposa e hijos por su apoyo permanente.

Al personal de Teojama Comercial S.A.-Agencia Ambato, por la apertura brindada para la realización del mismo.

ÍNDICE GENERAL

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
	A. PÁGINAS PRELIMINARES	
	Portada	i
	Aprobación del tutor	ii
	Autoría de la Tesis	iii
	Aprobación del tribunal	iv
	Dedicatoria	v
	Agradecimiento	vi
	Índice general de contenidos	vii
	Índice de figuras y tablas	xi
	Resumen ejecutivo	xiv

B. CUERPO DEL INFORME

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA

1.1	Tema de Investigación	1
1.2	Planteamiento del problema	1
1.2.1	Contextualización	1
1.2.2	Análisis crítico	4
1.2.3	Prognosis	7
1.2.4	Formulación del Problema	7
1.2.5	Preguntas Directrices	7
1.2.6	Delimitación del Problema	8
1.3	Justificación de la Investigación	8
1.4	Objetivos	9
1.4.1	Objetivo General	9
1.4.2	Objetivos Específicos	9

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes Investigativos	11
2.2	Fundamentación Filosófica	13
2.3	Categorías Fundamentales	13
2.3.1	V.I. Modelo Estratégico de Procedimientos	13
2.3.2	V.D. Productividad Operativa	22
2.3.3	Categorización de Variables	29
2.4	Hipótesis	31
2.5	Señalamiento de Variables	31

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1	Enfoque de la Investigación	32
3.2	Modalidad Básica de la Investigación	32
3.3	Nivel de Investigación	33
3.4	Población y Muestra	34
3.4.1	Población	34
3.5	Operacionalización de Variables	35
3.5.1	Variable Independiente	35
3.5.2	Variable Dependiente	36
3.6	Recolección de Información	37
3.7	Procesamiento y Análisis de la Información	38

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de los Resultados	39
4.2	Interpretación de Datos	39
4.2.1	Análisis de la entrevista al Personal Operativo y de Planta	40
4.2.2	Análisis de la entrevista al Personal Administrativo	56
4.3	Validación de la Hipótesis	66

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	72
5.2	Recomendaciones	73

CAPÍTULO 6. LA PROPUESTA

6.1	Datos informativos	75
6.2	Antecedentes de la propuesta	77
6.3	Justificación	78
6.4	Objetivos	78
6.5	Análisis de Factibilidad	79

6.6	Fundamentación	81
6.7	Metodología Modelo Operativo	85
6.8	Administración	125
6.9	Previsión de la evaluación	127

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía
2. Anexos

Anexo 1: Entrevista Personal Operativo

Anexo 2:Entrevista Personal Administrativo

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
	A. FIGURAS	
Figura 01	Árbol de problemas	5
Figura 02	Superordinación de Variables	29
Figura 03	Subordinación de Variables	30
Figura 04	Conocimiento Misión, Visión y normas	41
Figura 05	Definición Funciones y Tareas	42
Figura 06	Existencia de Normas de Seguridad	43
Figura 07	Existencia de Implementos de Trabajo	44
Figura 08	Planificación previa de actividades	45
Figura 09	Directrices Claras	46
Figura 10	Responsabilidades	47
Figura 11	Personal Suficiente	49
Figura 12	Cumplimiento Acorde a la Planificación	50
Figura 13	Tiempos Estándar	51
Figura 14	Maquinaria y Herramientas Suficientes	52
Figura 15	Existencia de Errores y Confusiones	53
Figura 16	Existencia de un Control de Calidad	54

Figura 17	Existencia de quejas y Reclamos	56
Figura 18	Definición y Estandarización de Actividades	57
Figura 19	Existencia Secuencial de Procesos	58
Figura 20	Existencia de material bibliográfico técnico de soporte	59
Figura 21	Evaluación de Desempeño	61
Figura 22	Capacitación al Personal	62
Figura 23	Participación Activa del Personal	63
Figura 24	Reuniones periódicas de trabajo	64
Figura 25	Cumplimiento de metas	66
Figura 26	Región de Aceptación y Rechazo de la Hipótesis	71

B. CUADROS

Cuadro 01	Población	34
Cuadro 02	Operacionalización de Variables VI	35
Cuadro 03	Operacionalización de Variables VD	36
Cuadro 04	Recolección de Información	37
Cuadro 05	Conocimiento Visión, Misión, y Normas	40
Cuadro 06	Definición Funciones y Tareas	42
Cuadro 07	Existencia de Normas de Seguridad	43
Cuadro 08	Existencia de Implementos de Trabajo	44
Cuadro 09	Planificación previa de actividades	45
Cuadro 10	Directrices Claras	46
Cuadro 11	Responsabilidades	47
Cuadro 12	Personal Suficiente	48
Cuadro 13	Cumplimiento Acorde a la Planificación	50
Cuadro 14	Tiempos Estándar	51
Cuadro 15	Maquinaria y Herramientas Suficientes	52
Cuadro 16	Existencia de Errores y Confusiones	53
Cuadro 17	Existencia de un Control de Calidad	54
Cuadro 18	Existencia de quejas y Reclamos	55
Cuadro 19	Definición y Estandarización de Actividades	57

Cuadro 20	Existencia Secuencial de Procesos	58
Cuadro 21	Existencia de material bibliográfico técnico de soporte	59
Cuadro 22	Evaluación de Desempeño	60
Cuadro 23	Capacitación al Personal	62
Cuadro 24	Participación Activa del Personal	63
Cuadro 25	Reuniones Periódicas de Trabajo	64
Cuadro 26	Cumplimiento de Metas	65
Cuadro 27	Frecuencias Observadas	68
Cuadro 28	Frecuencias Esperadas	69
Cuadro 29	Cálculo Estadístico	70
Cuadro 30	Presupuesto	77
Cuadro 31	Administración de la propuesta	127
Cuadro 32	Previsión de la Evaluación	128

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un Modelo organizacional y de procedimientos que determine el ordenamiento interno de la empresa para el logro de una operatividad eficiente, partiendo del análisis de los problemas y la optimización de los recursos disponibles.

El estudio requirió la aplicación de diferentes técnicas y métodos organizativos orientados a efectivizar los servicios de mantenimiento vehicular en los Talleres de Teojama Comercial S. A. – Agencia Ambato.

El modelo propuesto se encamina hacia la Productividad, la Calidad, y el Servicio, estableciendo procesos y reordenando actividades, estructurando jerarquías e interrelaciones dentro de la organización, para así proveer una herramienta indispensable donde se asignan responsabilidades claras y precisas al equipo de trabajo.

El estudio se muestra en seis capítulos:

Capítulo 1: Se formula el problema de investigación, empezando por el análisis crítico de la forma en que se venía llevando a cabo las distintas actividades del área en estudio, hasta dejar al descubierto el problema en particular en Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. – Agencia Ambato. En torno al tema surgen otras interrogantes como la utilidad o beneficio que se espera, así como las posibles consecuencias de permanecer en las mismas circunstancias actuales; en base a este análisis se plantea los objetivos que se esperan alcanzar.

Capítulo 2: En este capítulo se analizan los principales aspectos teóricos a tener en cuenta en un modelo organizacional, partiendo de los

antecedentes previos basados en conclusiones de otras investigaciones, se hace un enfoque filosófico en torno a la investigación, así también se detallan las normas legales que respaldan el trabajo investigativo, y principalmente se plantea una hipótesis valedera y factible basada en la realidad existente, tomando en cuenta las variables principales que intervienen en el problema planteado.

Capítulo 3: Este capítulo define la metodología y técnicas de investigación a emplearse, así como se detallan varios aspectos importantes del trabajo de investigación, como: modalidad, nivel de investigación, definición de la población y muestra. Mediante la Operacionalización de variables se logra llegar de lo abstracto a lo concreto, formulando un plan de recolección y análisis de datos específicos para llegar a los resultados establecidos.

Capítulo 4: En este capítulo se hace el análisis y evaluación de la información obtenida, mediante la aplicación de las herramientas seleccionadas, generando resultados que contribuyeron a la verificación de la hipótesis planteada.

Capítulo 5: Aquí se muestran los resultados alcanzados de la investigación, generando información significativa a través de las conclusiones y recomendaciones, las mismas que representan la base para la elaboración de la propuesta plenamente viable dentro de una estructura organizativa que pretende mejorar su nivel de productividad.

Capítulo 6: Está dedicado a la propuesta en sí, haciendo un preámbulo retrospectivo desde los antecedentes que promovieron la investigación, justificación, objetivos, factibilidad, fundamentos teóricos que la sustentan, metodología, requisitos y procedimientos necesarios para su implementación. Se concluye con la determinación de responsables y la previsión de la evaluación que aseguren su ejecución y funcionamiento

buscando dar una solución al problema planteado inicialmente. Por otro lado se deja en claro que la definición de procedimientos no es una acción estática o definitiva; por el contrario, se debe considerar más bien como un proceso de adecuación gradual y permanente entre lo organizacional y lo administrativo, basado en el análisis de nuevas oportunidades.

INTRODUCCIÓN

La modernidad empresarial exige que las organizaciones utilicen distintas herramientas de gestión organizacional y administrativa para volverse cada vez más competitivas, marcando permanentemente el accionar del personal que labora en ellas hacia el rendimiento y la eficiencia. En este sentido se vuelve imperante la identificación y descripción de los procesos.

Para las empresas automotrices, concesionarias y distribuidoras, el mercado se torna cada vez más exigente, siendo necesaria la utilización de metodologías organizaciones basadas la calidad y en la productividad.

Considerando que Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato está en una etapa inicial, se busca contar con una herramienta organizativa como son los manuales de procesos que contribuyan en el logro de los objetivos, y a la vez sirvan de guía para el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

La aplicación de un modelo organizativo adecuado permitirá elevar la productividad y eficiencia mediante el manejo adecuado de los recursos y la optimización de los procesos, siendo indispensable documentarlos para mantener un ambiente de trabajo seguro y libre de situaciones de riesgo, que garantice el bienestar de los trabajadores.

La propuesta planteada permitirá conocer diferentes datos y características determinantes respecto al desempeño laboral. Para que este se viabilice debe sujetarse a principios elementales como la oportunidad, comparabilidad y fluidez, que permitan mirar más allá y establecer mejoras continuas en tiempo y calidad de servicios.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1.1 TEMA

"Modelo estratégico de procedimientos para mejorar la productividad operativa de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S. A."

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

La tendencia global en que se desenvuelven actualmente las organizaciones, los mercados y la economía en general, exigen a las empresas volverse cada vez más competitivas, ideando continuamente estrategias innovadoras, como técnicas y herramientas de gestión organizacional y administrativa, que orienten permanentemente el accionar del personal que labora en ellas hacia el rendimiento y la calidad en sus productos o servicios.

En el seno de las empresas se está reconociendo que son indispensables las actividades de planificación, diseño, preparación y formación de individuos dentro de la organización, ya que esto incide directamente en la eficiencia de los esfuerzos y acciones de los empleados hacia un fin.

En este sentido las organizaciones con visión futurista, buscan ejercer diferentes estrategias o lineamientos que deben desarrollarse para cada actividad dentro de la estructura organizativa. El dominio por parte de los directivos de todas las funciones y procesos de las entidades, se ha convertido en necesidad vital que requiere del conocimiento y dominio de las técnicas y herramientas más sofisticadas de control.

1.2.1.2 Meso

En nuestro país las grandes empresas automotrices, como las importadoras, concesionarias y distribuidoras, brindan una variedad de servicios complementarios, lo que contribuye a la generación de un mercado de muchas exigencias, siendo necesario la utilización de metodologías y organizaciones basadas en políticas y estrategias enfocadas en la calidad y en la productividad.

Cada una de las áreas de una empresa tiene diferentes niveles de actuación, por lo que, se requiere contar con la orientación precisa especialmente en el ámbito operativo o de ejecución, donde es menester controlar, evaluar y mejorar la capacidad productiva, a través del uso de herramientas que permitan a la entidad salvaguardar y optimizar sus propios recursos.

En las empresas, sin el ejercicio del control es casi imposible evaluar y plantear alternativas que contribuyan a la formulación de correctivos que ayuden a desarrollar las actividades productivas de forma eficiente.

Las condiciones actuales de la economía en nuestro país, exigen a las

empresas generar calidad en los bienes y servicios que ofertan. Para ello, necesitan una correcta organización de sus operaciones, como vía para el cumplimiento de sus metas.

1.2.1.3 Micro

Teniendo en cuenta que Ambato está situada en una zona comercial y financiera, la empresa automotriz ha desarrollado una gran actividad económica, concentrándose en esta región diferentes concesionarias que compiten entre sí por alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. Debido a esta expansión, la productividad de los talleres se ha visto afectada por el incremento de servicios que se ofertan.

Teojama Comercial S.A. es una empresa concesionaria de las marcas Hino y Daihatsu, con una gran trayectoria en el mercado automotriz con especialización en venta de camiones, ensamble de chasis, repuestos y servicio técnico de mantenimiento.

En el año 2009 se apertura la sucursal Ambato, con el propósito de cubrir la demanda de la zona centro del país; esta agencia ha adoptado un modelo organizativo tradicional, que ha demostrado en el tiempo dar buenos resultados. Sin embargo, en el área de Talleres de la Agencia Ambato se observa su temprana organización, debido a que no se ha normalizado y documentado la mayoría de los procesos y procedimientos para el buen funcionamiento de ésta.

La problemática se presenta directamente en el área productiva, debido a la falta de programación de tiempos, utilización de recursos y distribución de actividades, generándose preocupación e inseguridad en las funciones que desempeña el personal involucrado.

Por tanto, se hace necesario documentar en los Talleres y Servicios de

Teojama Comercial Agencia Ambato, instructivos, formatos y registros que permitan evidenciar las actividades que deben ejecutarse, especialmente en lo referente a producción y mantenimiento, para llevar a cabo una vigilancia que represente una evidencia real del funcionamiento del sistema que se utiliza y conocer las responsabilidades que tiene cada miembro de la organización, así como la metodología utilizada.

1.2.2 Análisis Crítico

1.2.2.1 Árbol del Problema

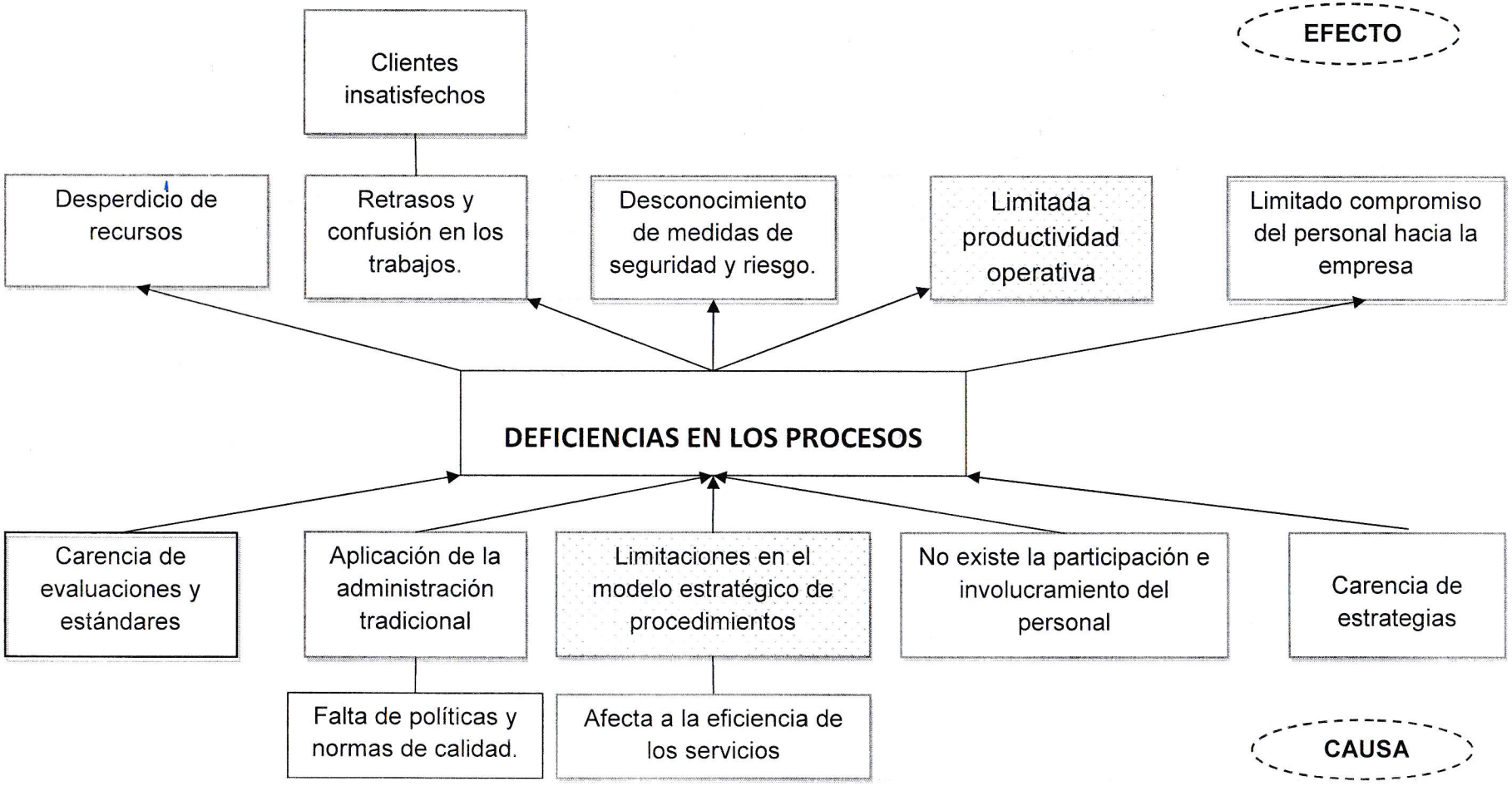


FIGURA 01 Árbol del problema

Al no existir una herramienta que oriente y facilite el acceso de información a los miembros de la organización, se dificulta el manejo interno del personal generando inconvenientes que afectan el rendimiento productivo de esta sección.

La falta de un modelo estratégico de procedimientos que defina las actividades y procedimientos generales y específicos de forma clara, sencilla y concreta, en el área de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. , dificulta y retrasa la entrega oportuna de los vehículos conforme a lo planificado, afectando la calidad del servicio, la atención al Cliente, y la eficiencia organizacional.

El problema se evidencia aún más, cuando el personal que labora en el área de talleres, se encuentra en permanente riesgo, debido a la falta de medidas de seguridad e instrucciones, que deberían estar contenidas y difundidas en un manual de procedimientos, que garantice la seguridad, y bienestar del personal con identificación clara de procesos, equipos y maquinaria a utilizarse.

La causa esencial radica en la falta de difusión e información, acerca de los planes y programas de la organización, que fortalezca un sentimiento de compromiso institucional, y a la vez exija el cumplimiento de normas de seguridad y demás políticas que guíen el accionar empresarial, precautelando la integridad de su personal.

El desconocimiento formal de las funciones o actividades no permite tener una secuencia lógica de cada uno de los pasos que conforman el procedimiento desde la entrada de los vehículos al taller hasta su salida y entrega al Cliente, observándose frecuentes retrasos.

Así pues, es necesario plantear una alternativa que ayude a mejorar la comunicación, el orden y la reducción de errores en los Talleres de Teojama Comercial S.A.

1.2.3 Prognosis

Al no contar con un alto nivel de productividad operativa, que se base en el cumplimiento de planes y procedimientos, Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A., continuará desarrollando sus actividades sin una correcta organización, pudiendo perfectamente asumir riesgos innecesarios, donde resulten perjudicados quienes laboran en ésta área, al verse afectados por accidentes de trabajo, daños en la maquinaria, pérdida de herramientas, desperdicio de recursos, etc., lo que afectaría desfavorablemente en el rendimiento, y en el logro de los objetivos propuestos.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide el modelo estratégico de procedimientos en la productividad operativa de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A.de la ciudad de Ambato?

En la problemática intervienen las siguientes variables:

Variable independiente:	Modelo estratégico de procedimientos
Variable dependiente:	Productividad Operativa

1.2.5 Preguntas Directrices

Frente al problema planteado surgen algunas interrogantes que quedan por resolver:

1. ¿Qué modelo estratégico de procedimientos permitirá mejorar la productividad operativa de los Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. – Agencia Ambato?

2. ¿Cómo le afecta a la entidad la carencia de manuales y estrategias de procedimientos?

3. ¿Cómo incidirá en la productividad operativa la difusión y aplicación de nuevas estrategias como un Manual de Procedimientos?

1.2.6 Delimitación del Problema

1.2.6.1 Delimitación Cognitiva

Área:	Administración
Campo:	Productividad
Aspecto:	Modelo estratégico de procedimientos

1.2.6.2 Delimitación Espacial

Esta investigación se realizó en la empresa "Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato", la misma que está ubicada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, parroquia Picaihua, en la Av. Bolivariana, específicamente en el área de Talleres y Servicios.

1.2.6.3 Delimitación Temporal

El presente trabajo investigativo se realizó desde el 1 de enero de 2010 hasta el 30 de junio de 2010.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizó porque:

- Sus resultados contribuirán al mejoramiento de la productividad operativa

y el desempeño competitivo de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. de la ciudad de Ambato.

- Contribuirá en una mejor utilización de los recursos, conservación de los equipos y herramientas y la prevención de riesgos y accidentes laborales, mediante la identificación de los procesos y la determinación de métodos y secuencias.

- Es un tema de gran interés para la Agencia Ambato de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. porque contribuirá a lograr una mejor planeación y organización, y así dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los integrantes del departamento en estudio, lo que permitirá realizar a cabalidad las labores o actividades y estandarizar la operatividad de la misma.

- Es de interés del investigador por ser miembro de la entidad en estudio y encontrarse inmerso en la problemática, lo que motiva su realización, ya que contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia de los procedimientos conociendo cada uno de los pasos que deben ejecutarse al momento de recibir y entregar los vehículos en reparación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Determinar la incidencia de un modelo estratégico de procedimientos en la productividad operativa de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar el grado de productividad operativa de los Talleres de

Teojama Comercial S.A. de la ciudad de Ambato.

- Identificar políticas, estrategias y procedimientos que contribuyan a ejercer el control sobre las actividades de los Talleres de Teojama Comercial S.A., que contribuyan en el mejoramiento de la productividad.

- Proponer un modelo estratégico de procedimientos, que contenga normas y políticas de seguridad, e identifique de manera específica cada una de las actividades, para ayudar a mejorar la productividad operativa en los Talleres de Teojama Comercial S.A.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

No se ha encontrado ningún trabajo investigativo referente a este tema específico, debido a que Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. apertura su agencia en la ciudad de Ambato en octubre de 2009, sin embargo se cree conveniente mencionar la existencia de los siguientes trabajos de la Universidad Técnica de Ambato, que han sido utilizados como consulta ya que guardan cierta afinidad con el presente estudio:

- **Tesis desarrollada en Plasticaucho industrial S.A. en el año 2007**, por María José Paredes Toro previo la obtención del título de Ingeniería en Empresas, cuyo tema fue:

"Estructuración de un Manual de Procedimientos para facturación en el Departamento de Compras de Repuestos Nacionales y Servicios de la empresa Plasticaucho S.A." el planteamiento del trabajo investigativo fue en

torno a la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios, partiendo desde el estudio de la planificación estratégica, las metas, principios y valores; la conclusión más importante de la investigación fue:

"No existe un Manual de procedimientos que contenga detalladamente paso a paso lo que se debe hacer para que el proceso de facturación sea realizado de la mejor manera".

De manera concreta se concluye que es necesario: "Capacitar adecuadamente al personal para que pueda conocer los pasos que se deben dar en un proceso determinado y evitar equivocaciones".

- **Tesis realizada previo la obtención del título de Ingeniería en empresas en el año 2006,** desarrollado por Victoria Elizabeth Tamayo, el tema de estudio fue:

"Planificación Estratégica para mejorar el proceso productivo en la empresa Proinba del Cantón Cevallos".

Las conclusiones más importantes fueron:

"Los resultados de la investigación realizada, ponen en manifiesto la falta de una planificación estratégica en las actividades que se realizan dentro de la empresa la poca comunicación existente deteriora el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas por el gerente."

"La falta de planificación en el proceso productivo de la empresa afecta el cumplimiento de las metas en el departamento de producción."

Las conclusiones obtenidas en los trabajos en mención, contribuyeron para tener un mejor enfoque de estudio, y a la vez sirvieron de base para el análisis que se realizó en la presente investigación.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se desarrolló bajo un paradigma crítico-propositivo por la visión de cambio que se pretende al buscar la solución al problema, mediante la comprensión y el análisis de conceptos dialécticos para alcanzar un conocimiento claro de los principios fundamentales de la planeación y organización que ayuden a determinar las acciones necesarias, como estrategias y procedimientos que mejoren al máximo el rendimiento operativo en los Talleres de Teojama Comercial S.A. de la ciudad de Ambato, para lo que será necesario la utilización de ciertos métodos, técnicas e instrumentos que requieren el involucramiento del personal, para logra así una mejor gestión administrativa (planeación, coordinación, organización, dirección y control).

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

El presente trabajo de investigación permite combinar distintos elementos importantes, que conllevan a fomentar el rendimiento productivo en la entidad objeto de estudio. Por lo que, es importante definir las variables que intervienen en la investigación y demás conceptos relevantes que de ellas se desprenden:

2.3.1 Variable Independiente

Modelo Estratégico de Procedimientos

"Un modelo estratégico de procedimientos es un plan operativo que posee la Institución, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos". (http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml.)

"La elaboración de un modelo estratégico de procedimientos requiere seguir los siguientes pasos: 1. Identificar la misión y visión de la institución; 2. Identifica las necesidades del Cliente; 3. Conocer los factores de riesgo del departamento; 4. Identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: capacitación, rendimiento, ambiente laboral, etc.; 5. Fijar metas; 6. Fijar estrategias; 7. Asignar actividades en forma equitativa conforme al cargo y responsabilidades con sus correspondientes: recursos, tiempos y responsables; 8. Medir resultados (indicadores de logro); 9. Tomar medidas correctivas" (http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml.)

Control de Calidad

"El control de calidad son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada." (http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad).

Marketing Corporativo

"Marketing es el conjunto de actividades necesarias para convertir el poder de compra en demanda efectiva de bienes y servicios". Peter Druker (http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_corporativo).

"El marketing corporativo es una disciplina del marketing que se dedica a establecer estrategias de marketing dentro de una misma organización, con el

objetivo de fidelizar a los colaboradores de la empresa y mejorar su productividad".(http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_corporativo).

"El marketing corporativo participa en todas las etapas del proceso de constitución de una empresa, de creación de un servicio o del diseño de un producto, siempre con la premisa de crear y desarrollar acciones que mantengan viva a la organización, proporcionen rentabilidad y la hagan crecer" (http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_corporativo).

Comunicación

"La comunicación puede definirse como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico" Thomas S. (2009) pág. 25.

"Los administradores pasan gran parte del tiempo interactuando con personas y deben desarrollar sus habilidades para dirigir, motivar y comunicarse de forma eficiente con aquellos que se encuentran a su alrededor. La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, etc. ". Thomas S. (2009) pág. 26

Gestión de la Información

"La gestión de la información sirve para disminuir las barreras en la comunicación. Cuanto más grande es una empresa, más barreras existen y,

por tanto, más coordinada debe estar su comunicación. Comunicando se persigue el objetivo de que todo el personal apoye el proyecto empresarial y sea aquello que una al conjunto de la compañía: sus objetivos, su misión, sus medios, su personal y sus mandos jerárquicos" (http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_corporativo).

"Con una correcta gestión de la información se consigue:• La implicación de las personas. • Permite un mayor conocimiento de la empresa, así como las novedades que acontezcan. • Se reduce la incertidumbre, la angustia y el estrés. • Facilita el cumplimiento de los objetivos de la empresa. • Incrementa la productividad del empleado y a su vez aumenta la implicación e identificación con la empresa". (http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_corporativo).

Modelo Estratégico

"Un modelo hace referencia a aquellas características idóneas, susceptibles de imitación o reproducción; es decir unión de diligencias encaminadas al logro de un objetivo cualquiera". Thomas S. (2009) pág. 65.

"Estrategia es la visión global y a largo plazo de un negocio. Deviene en un conjunto organizado de acciones tácticas encaminadas hacia los objetivos propuestos". Thomas S. (2009) pág. 68.

Para Héctor Villa director de proyectos del Centro de Estudios de Investigación Operativa CEINVOP de Argentina (http://foros.emagister.com/tema-que_son_modelos_administrativo-12943-506903-1.htm) "Un modelo estratégico representa un esquema particular e individual de las empresas en el que se basan para desarrollar sus políticas, y acciones con las cuales se pretende alcanzar sus objetivos".

Métodos y Técnicas de Organización

"Los métodos y técnicas de organización permiten proveer asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados**".** (http://www.monografias.com/trabajos13/oym/oym.shtml).

"Los métodos y técnicas que se utilicen deben ser acordes con la organización y ésta con los métodos aplicados. Una variación en la organización ocasiona una variación en los métodos y, a la inversa, un cambio en los métodos provoca cambios en la estructura orgánica. El método permite descubrir cuáles son las estructuras y procedimientos ideales que deben aplicarse a la organización para hacerla eficiente y eficaz". (http://www.monografias.com/trabajos13/oym/oym.shtml).

Previsión

"Prever significa conjeturar por algunas señales o indicios lo que ha de suceder. Todo administrador debe de ser un visionario, pero a la vez, previsor, ya que en la actualidad la única constante es el "cambio", y debemos estar preparados para enfrentarlo". Jerry R. (2005) p. 319

"Previsión, implica la idea de anticipación en cuanto a acontecimientos y Situaciones" Jerry R. (2005) p. 325

Enfoque a Resultados

"Los resultados alcanzados en una organización representan con exactitud la situación real de la misma. Mejor que idealizar es trabajar por objetivos, compararlos entre sí y con los resultados, y saber si éstos fueron

deseados, planificados o casuales." (http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/jornada.htm).

"Un aspecto muy importante de la gestión actual de las empresas es la orientación a la obtención de resultados y la puesta en marcha de mecanismos, sistemas de información e indicadores que permanentemente nos permitan medir el logro de los mismos, para poder corregir las posibles desviaciones que ocurran durante un proceso. Existe una regla común que define este modo de trabajo, y es que aquello que no se mide, no se gestiona" (http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/jornada.htm).

Procedimientos

"Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta". Jerry R. (2005) p. 347.

"Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? Se realiza cada una de las actividades". Álvarez, M. (1997) pag.7

Manuales

"Los manuales son fundamentalmente instrumentos de comunicación dentro de las empresas, referentes a políticas, decisiones, estrategias y procesos de los niveles directivos para los niveles operativos. Implica, facilitar la realización de algo; ayudan a una mejor comprensión respecto a algún asunto. Jerry R. (2005) p. 284.

Manual de Procedimientos

"Es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área o a la totalidad de una dependencia". Alvarez, M. (1997) pag.7

Importancia de los Manuales de Procedimientos

"La importancia de los manuales de procedimientos son: • Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado. • Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado. • Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.• Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado. • Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados. • Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.• Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias". Alvarez, M. (1997) pag.9

Estructura de un Manual de Procedimientos

"La estructura de un manual comprende: a)Encabezamiento: - Nombre de la empresa u organización. -Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos.-Índice o tabla de contenido de los elementos que contiene el manual. b) Cuerpo: comprende la descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades. c) Glosario de términos. d) Anexos o apéndice como complementarios explicativos de

aquellos aspectos del manual que lo ameriten. e) Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia. f) Nombre del responsable de la elaboración del manual y su contenido". Palma, J. (http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml).

Flujogramas

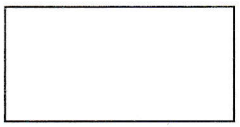
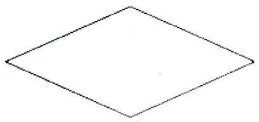
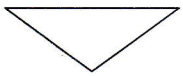
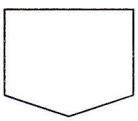
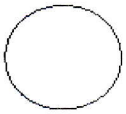
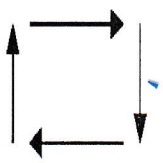
"Los flujogramas representan en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita, y puede indicar además, el equipo que se utilice en cada caso. Sabemos que los diagramas de flujo se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos; sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible dentro del manual, proporcionan una descripción de conjunto, que facilita la compresión de los mismos". http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1GL158GSM-WM0KRL-NLB/SimbologiaANSI.pdf

Simbología de los flujogramas

"Existen dos normas de símbolos para la diagramación de diagramas de flujo, estas son conocidas con los nombres de norma ASME y norma ANSI" . La aplicación de una u otra norma, o bien de su combinación, dependerá de la necesidad a satisfacer al momento de desarrollar el trabajo de diagramación administrativa, decisión que debe tomar el analista, o el jefe". http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1GL158GSM-WM0KRL-NLB/SimbologiaANSI.pdf

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

Ver cuadro:

SIMBOLO	REPRESENTACIÓN
	Inicio o término.- Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad.- Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento.- Representa un documento general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre 2 o más alternativas.
	Archivo.- Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página.- Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Dirección de flujo o línea de unión.- Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1GL158GSM-WM0KRL-NLB/SimbologiaANSI.pdf

Comunicación y Retroalimentación

La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). Jerry R. (2005) p. 128.

"La retroalimentación se define como el proceso en virtud el cual al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas" Jerry R. (2005) p. 380.

2.3.2 Variable Dependiente

Productividad Operativa

"La productividad operativa se refiere al uso apropiado de los recursos humanos, tecnológicos y físicos empleados en el proceso productivo para lograr: a) La generación de altos estándares de calidad en los productos y servicios, lo cual se logra mediante un proceso riguroso de los procesos, el uso de materias primas y equipos adecuados, y un personal capacitado, entrenado y motivado. b) Eficiencia en el costo de lo producido. Mientras más bajo costo se logre sin pérdida de calidad, más competitiva será la empresa en el mercado. c) Satisfacción de los Clientes en calidad y en precio". Mejía, C. 2010. Hall L. (1982) p. 45

Administración

"El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas" Robbins S. (2009) p. 6.

"La administración de la productividad comienza con una imagen que retrata la frase "como debería ser la empresa" o "como nos gustaría que fuera" desde el punto de vista de los objetivos de la administración. Crea, entonces, un sistema tendiente a unir todos los elementos que convierte la organización en un equipo orgánico, lo mismo que administrar su mejoramiento continuo al establecer metas que se alcanzaran y promover su logro." (http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-La-Productividad-Alcances/37219.html)

Competitividad

"Toda organización funciona en un ambiente competitivo más cercano e inmediato, que incluye a las otras organizaciones con las cuales interactúa directamente. El entorno competitivo incluye rivales que se encuentran entre los competidores actuales, el impacto de los nuevos participantes, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes."

"Los administradores exitosos hacen mucho más que simplemente reaccionar al entorno; actúan de forma que, de hecho, modifican el entorno de la organización". Bateman S. y Snell S. (2009) p. 58.

Reingeniería de Procesos

"Representa una reforma radical de los procesos para obtener mejoras consecuentes de productividad que acarreen modificaciones correlativas de las tareas, las estructuras, el cuadro de mando, los sistemas informáticos, los valores y las creencias" Bateman S. y Snell S. (2009) p. 82.

"Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más

inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias." Robbins S. (2009) p. 66.

Productos

"Bienes o servicios, resultado de un proceso productivo, ofrecido a los consumidores para satisfacer sus necesidades". Jerry R. (2005) p. 406.

"En todo producto o servicio se pueden destacar tres aspectos: 1. Beneficios esenciales 2. Atributos del producto 3. Servicio o producto extendido" (http://www.buenastareas.com/ensayos/Producto-Marketing/870.html)

Productividad

"Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción (por ejemplo, diez unidades por hombre y hora de trabajo)". Jerry R. (2005) p. 406.

Rendimiento

"Tasa de retorno recibida de una inversión de un valor específico o de una propiedad específica, más comúnmente expresado en términos de réditos anuales" Jerry R. (2005) p. 438.

Calidad

"La calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". Urrutia, J. (2005) p.28.

Según lo que plantea la norma ISO 9000:2000, calidad es: "El grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)". Urrutia, J. (2005) p.28.

"Los elementos indispensables de la calidad son la eficiencia, la eficacia y la competitividad". Urrutia, J. (2005) p.29.

Riesgos laborales

"Un riesgo laboral se define como la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo". (http://www.daypo.com/riesgo-laborales.html).

"El trabajador se ve rodeado de una serie de riesgos que si no se conocen o no están estudiados y evaluados, pueden desencadenar una alteración a la salud; propiciada por un accidente de trabajo, una enfermedad profesional, o una enfermedad común derivada de las condiciones de trabajo". (http://www.daypo.com/riesgo-laborales.html).

Los riesgos en el trabajo pueden ser de diversos tipos:

Riesgos físicos: Su origen está en los distintos elementos del entorno de los lugares de trabajo. La humedad, el calor, el frío, el ruido, etc. pueden producir daños a los trabajadores.

Riesgos químicos: Son aquellos cuyo origen está en la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc.

Riesgos mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.

Riesgo de altura: Se da cuando las personas trabajan en zonas altas, galerías o pozos profundos.

Riesgos por gas: Se dan cuando las personas trabajan manipulando gases o cerca de fuentes de gas.

Riesgo de origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos.

Riesgo de incendio: Se produce al trabajar en ambientes con materiales y elementos inflamables.

Riesgos de elevación: Aparece al trabajar con equipos de elevación o transporte.

Riesgos de carácter psicológico: Es todo aquel que se produce por exceso de trabajo, un clima social negativo, etc., pudiendo provocar una depresión, fatiga profesional, etc.

Riesgos biológicos: Se pueden dar cuando se trabaja con agentes infecciosos.

"Una vez que se ha definido e identificado los riesgos, se puede proceder con su evaluación y previsión para la reducción de los mismos. Evaluar quiere decir estimar en lo posible la gravedad potencial de los riesgos para poder implantar las medidas preventivas más adecuadas". (http://www.daypo.com/riesgo-laborales.html).

"A la hora de evaluar los riesgos debemos tener en cuenta dos factores por un lado, la probabilidad de que ocurra un hecho, y por otro, la gravedad que puede tener sobre una persona. Por tanto, la acción preventiva deberá encaminarse, principalmente, a la reducción de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos laborales. Así, es conveniente conocer qué factores de riesgo

existen, la frecuencia con que se presenta y qué exposiciones son peligrosas para las personas con el fin de eliminarlos o reducirlos en lo posible". (http://www.daypo.com/riesgo-laborales.html).

Medidas preventivas

"Un empleado para protegerse adecuadamente de los riesgos laborales, lógicamente tiene que conocer esos riesgos, pero también, las medidas preventivas para evitarlos. La forma de evitarlos es actuando sobre los mismos. Existen muchas medidas preventivas, dependiendo de los distintos tipos de riesgos: 1. Protección frente a los riesgos. 2. Implantar la acción preventiva. 3. Evaluar los riesgos que no se pueden evitar. 4. Combatir los riesgos desde el origen. 5. Planificar la prevención. 6. Adoptar todas aquellas medidas que antepongan la protección colectiva a la individual. 7. Suministrar medidas de emergencia. 8. Facilitar la consulta y participación de los trabajadores. 8. Poner medidas de protección individua. 9. Cuando no sea posible reducir ni evitar los riesgos, es obligación del empresario proporcionar a sus trabajadores equipos de protección individual. (http://www.daypo.com/riesgo-laborales.html).

Mano de Obra

"Esfuerzo físico y mental gastado por parte del personal para la elaboración de un producto. Constituye el valor del trabajo directo e indirecto realizado por los operarios, o, dicho en otros términos, el esfuerzo aportado al proceso fabril.". (http://www.daypo.com/riesgo-laborales.html).

"Las principales características de la mano de obra son las siguientes: * Pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. * No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la

experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal." (http://www.buenastareas.com/ensayos/Mano-De-Obra/28626.html).

Capacitación

Es la etapa en que todas las personas involucradas en el proceso de Satisfacción al Cliente, deben ser educados en el concepto de calidad, así como, en la forma en que estos deben ser aplicados de acuerdo a la realidad de la Empresa. De esta manera todas las personas involucradas, desarrollan habilidades para conocer los elementos básicos de un proceso de calidad, y crear un arraigado sentimiento por la satisfacción (calidad). Jerry R. (2005) p 106.

Trabajo en equipo

"Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común". (http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_social.)

"El trabajo en equipo es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una empresa con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción entre los miembros y un flujo operacional altamente coordinado". http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_social.

"La química o "dinámica" entre los miembros se fundamenta en la línea de pensamiento de las personas involucradas en el proyecto. Esto significa que el equipo es como las diferentes partes del cuerpo humano y debe "pensar con la misma cabeza". O sea que aunque desarrollen diferentes funciones están integradas en un organismo y actúan coordinadamente utilizando un cerebro coordinador." (http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_social).

2.3.3 Categorización de Variables

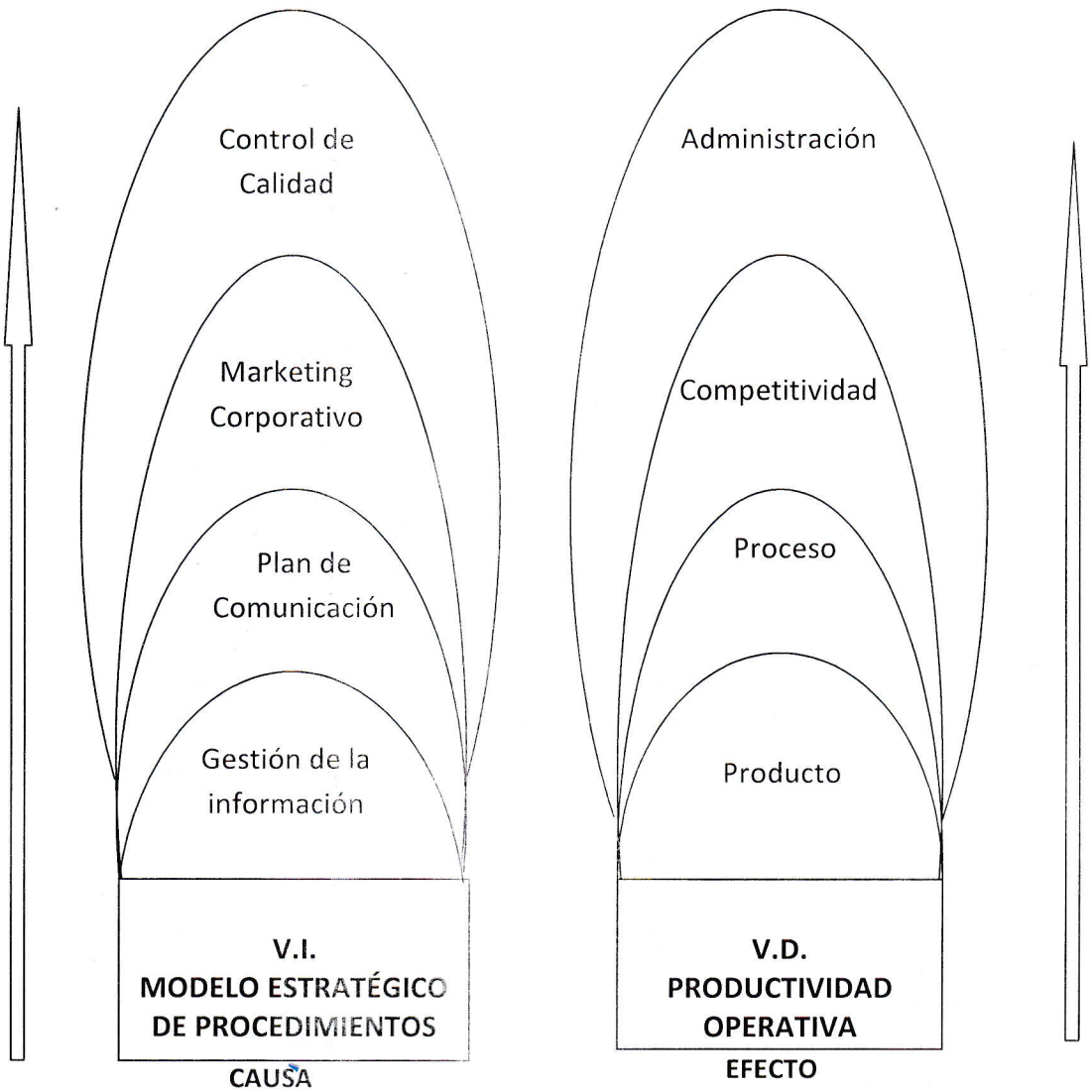


FIGURA 02 Superordinación de Variables

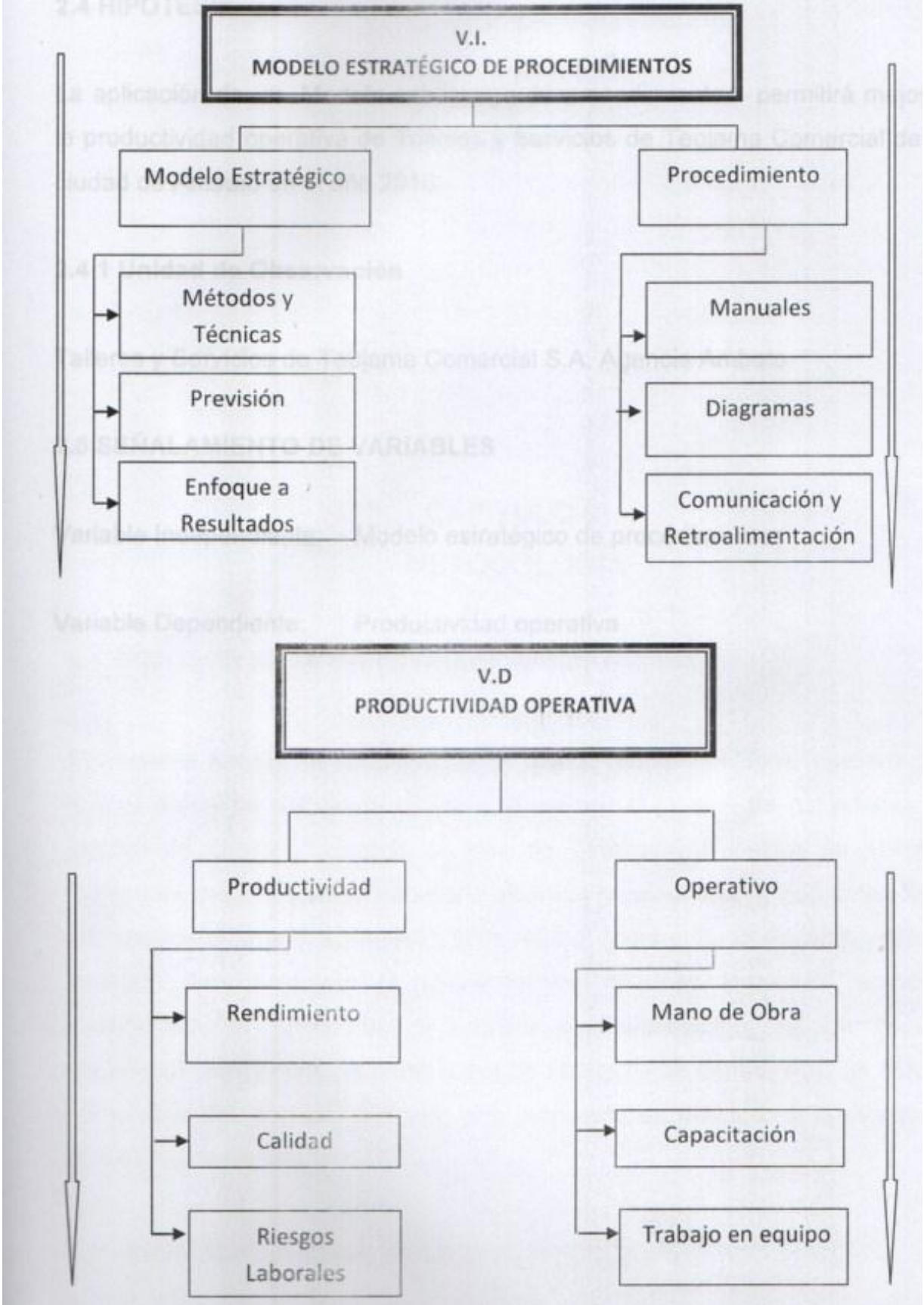


FIGURA 03 Subordinación de variables

2.4 HIPÓTESIS

La aplicación de un Modelo estratégico de procedimientos permitirá mejorar la productividad operativa de Talleres y Servicios de Teojama Comercial de la ciudad de Ambato en el año 2010.

2.4.1 Unidad de Observación

Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato

2.5 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Modelo estratégico de procedimientos

Variable Dependiente: Productividad operativa

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo ya que el problema planteado requiere el análisis y gestión de actividades, en función de puestos referente al área de Talleres y Servicios de Teojama Comercial, para lo cual es necesario alcanzar la integración y coordinación de los recursos organizacionales, tales como: personal, materiales, tiempo, espacio, etc., mediante la utilización de diversas técnicas como la observación, la entrevista, el análisis e interpretación, en un espacio contextualizado y con una perspectiva de afuera hacia dentro. Sólo un estudio pormenorizado, permitió formular una propuesta encaminada a demostrar la hipótesis planteada.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

El problema objeto de estudio requirió la utilización de algunas modalidades

de investigación, para poder llevar a cabo el estudio y análisis de funciones y procedimientos:

Investigación documental, la misma que posibilitó la obtención de datos e información científica, a través de la revisión bibliográfica, se utilizó distintos medios, como: el internet, materiales impresos, libros, revistas, folletos, tesis, etc. lo que contribuyó a la formulación de conceptos y procedimientos estratégicos administrativos, imprescindibles en el presente estudio.

El trabajo propuesto requirió una investigación de acción porque está orientada a producir cambios en la realidad de la empresa mediante el planteamiento de una propuesta aplicable.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo fue necesario el desarrollo de una investigación descriptiva, que permitió conocer detalladamente el problema objeto de estudio, referente a la planeación y formulación de procedimientos, así como la interpretación y descripción de las necesidades y requerimientos para poder plantear, sugerir y, proponer estrategias, y lograr el ordenamiento de las actividades y procesos, como una alternativas que contribuya a la solución del problema.

El propósito de esta investigación fue conocer de forma general los componentes y características principales de las herramientas administrativas que ayuden a mejorar los procesos productivos y de servicios en la organización, analizar sus ventajas y aplicaciones, para luego profundizarlas y relacionarlas en un espacio y tiempo determinado.

Esto facilitó el análisis y estudio de las variables que involucra a personas, hechos y procesos, los mismos que ayudaron a verificar comportamientos concretos y útiles para la formulación de una adecuada propuesta.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Una vez determinada la unidad de observación, fue necesario identificar la población o universo considerado para el estudio, que en el caso de esta investigación está compuesto por el personal administrativo directamente relacionado con el área de talleres y el control de los procesos, y el personal operativo, quienes constituyen el personal involucrado, y principales beneficiarios de un manual de procedimientos el cual contribuiría favorablemente en las funciones de control y ejecución de actividades.

En el estudio no se determinó una muestra, se estudió el universo completo, debido a que la población a estudiar está directamente involucrada en la productividad operativa, y son un número de once personas.

CUADRO 01 Población

POBLACIÓN	Nº	%
Gerente de Agencia	1	9%
Jefe de Taller	1	9%
Asesor de Servicio	1	9%
Técnicos Mecánicos de Taller	2	18%
Operarios	6	55%
TOTAL	**11**	**100%**

Fuente: Elaborado por Marco Rojas

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 **Variable Independiente**: Modelo Estratégico de Procedimientos

CUADRO 02 Operacionalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÒN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÌTEMES BASICOS	TECNICA E INSTRUMENTO
Es un plan operativo que posee la institución, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos	Plan operativo Acciones Recursos Responsabilidades Logro de objetivos	• Misión, Visión y Objetivos • Asignación de Funciones • Previsión de Riesgos • Tiempo • Estándares • Control y supervisión • Metas • Capacitación	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa? ¿Están claramente definidas las funciones y tareas que corresponden al cargo que desempeña en la empresa? ¿Existen normas de seguridad y de prevención de accidentes de trabajo? ¿Se cuenta con implementos de trabajo apropiados como ropa y elementos de protección? ¿Son planificadas previamente las actividades en el Taller? ¿Se cumple satisfactoriamente el trabajo planificado? ¿Sigue usted un procedimiento regular para la realización de cada una de las actividades? ¿Se realiza un control de calidad en los trabajos realizados? ¿Trabaja usted en función de un objetivo bien definido? ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones concernientes a su trabajo?	Entrevista-cuestionario

Fuente: Elaborado por Marco Rojas

3.5.2 **Variable Dependiente**: Productividad Operativa

CUADRO 03 Operacionalización Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÒN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÌTEMES BASICOS	TECNICA E INSTRUMENTO
Se refiere al uso apropiado de los recursos humanos, tecnológicos y físicos empleados en el proceso productivo para lograr la generación de altos estándares de calidad y satisfacción de los Clientes	Recursos Humanos	Especialización	¿El personal a cargo del mantenimiento vehicular es calificado?	Entrevista-cuestionario
			¿El personal que labora es suficiente?	
	Recursos Tecnológicos	Eficiencia		
			¿Las herramientas y maquinaria que se utiliza en la empresa son las adecuadas?	
	Recursos Materiales	Eficacia		
			¿Se dan errores o confusiones en el desarrollo de las actividades?	
	Recursos financieros	Efectividad		
			¿Se realiza un control de calidad en los trabajos realizados?	
	Calidad	Satisfacción		
			Existen quejas o reclamos frecuentes de los clientes?	

Fuente: Elaborado por Marco Rojas

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de datos implicó tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos.
- Aplicación del instrumento seleccionado para recolectar los datos.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

Para el presente estudio la información fue recogida directamente por el investigador aplicando como técnica la entrevista, originándose de esta manera información de fuentes primarias, con el objeto de recabar en el tema de estudio, analizar las políticas y procedimientos actuales y conocer las necesidades administrativas y departamentales, que ayuden a analizar las interrogantes planteadas en el problema. Con este propósito se utilizaron cuestionarios con preguntas de tipo mixto, abiertas y cerradas que faciliten la recolección de la información pertinente para el análisis. Se formularon dos cuestionarios, uno para el personal directivo y de control y otro para el personal operativo del área en estudio.

CUADRO 04 Recolección de Información

POBLACIÓN	TECNICA	HERRAMIENTA
Gerente de Agencia	Entrevista	Cuestionario
Jefe de Taller	Entrevista	Cuestionario
Recepcionista de Vehículos	Entrevista	Cuestionario
Maestros de Taller	Entrevista	Cuestionario
Operarios	Entrevista	Cuestionario

Fuente: Elaboración por Marco Rojas

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Concluida la recopilación de información, los resultados obtenidos serán procesados de la siguiente manera:

- Clasificación, selección y tabulación de los datos numéricos.
- Selección de la información cualitativa.
- Elaboración de gráficos demostrativos.
- Presentación en cuadros estadísticos.
- Análisis e interpretación de los resultados.

Se realizó un primer análisis de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. La información depurada se la ordenó y presentó en tablas de frecuencia y gráfico representativo que facilitó su posterior análisis. Los cuadros que se presentan, resumen la información obtenida en las entrevistas aplicadas. En el procesamiento de la información es de mucha utilidad los paquetes utilitarios Excel para el desarrollo de los gráficos y Word para la interpretación de los mismos.

Tabulados los datos, se procedió al análisis descriptivo de los resultados obtenidos, los mismos que son expuestos en porcentajes y también graficados, añadiéndose el objetivo que se pretende en cada interrogante y su respectiva interpretación, relacionándolos con el problema en estudio.

Posteriormente se realizó la comprobación de la hipótesis utilizando el método estadístico del Chi-Cuadrado, por lo que fue necesario el planteamiento de la hipótesis nula y la hipótesis alterna y mediante el cálculo se comprobó la viabilidad del estudio.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se realizó el análisis descriptivo de los mismos, por cuanto este estudio arrojará las conclusiones a las cuales llega la investigación.

Este procedimiento consistió en la exploración de los datos obtenidos mediante un análisis descriptivo, para examinar e informar las medidas de frecuencia de los factores detectados, para luego exponer su impacto o incidencia conforme a objetivos de la investigación.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

La interpretación de los datos se realiza con base en el procesamiento, análisis y tabulación basada en la información suministrada por el propio personal involucrado en el departamento sujeto a estudio. Las característica

metodológicas de interpretación son de carácter cualitativo-cuantitativo con énfasis en lo cualitativo, ya que el instrumento utilizado (cuestionario) es básicamente no estructurado.

La entrevista fue realizada a once empleados directamente involucrados en los procesos, así como en el manejo y control del Departamento de Talleres, que además representan el total de la población objeto de estudio.

4.2.1 Análisis de la entrevista al personal operativo y de planta

La entrevista al personal operativo se realizó utilizando el cuestionario N°1 (Ver Anexos), en la que participaron: Técnicos mecánicos de taller y operarios.

Pregunta No. 1

¿Conoce la misión, visión y demás normas y reglamentos de la empresa?

CUADRO 05 Conocimiento visión, misión y normas

No.	Opciones	Resultado	%
1	Si	1	13%
2	No	5	62%
3	Parcialmente	2	25%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

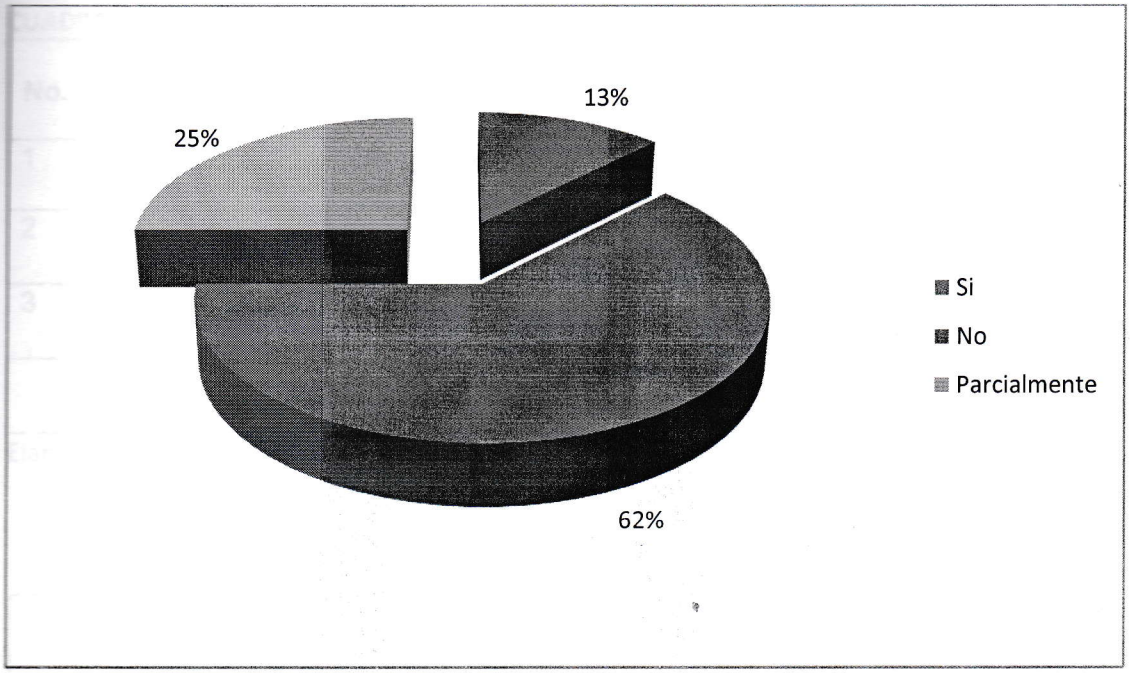


FIGURA 04 Conocimiento visión, misión y normas
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: De acuerdo con la información obtenida y graficada se observa que un 62% de los entrevistados no conoce los fundamentos básicos de la organización como son: misión, visión, y reglamentos internos; mientras que un 13% asegura si conocer estos elementos, y un 25% dice conocerlos parcialmente.

Esto demuestra que los empleados que laboran en la sección de Talleres de Teojama Comercial S.A. en su mayoría desconocen los elementos básicos de la planificación estratégica de la empresa a la que pertenecen.

Pregunta No. 2

¿Están claramente definidas las funciones y actividades que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Pregunta No. 3

¿Existen normas de seguridad y de prevención de accidentes de trabajo que deba usted cumplirlas estrictamente?

CUADRO 07 Existencia de normas de seguridad

No.	Opciones	Resultado	%
1	Si	0	0%
2	No	5	63%
3	Parcialmente	3	37%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

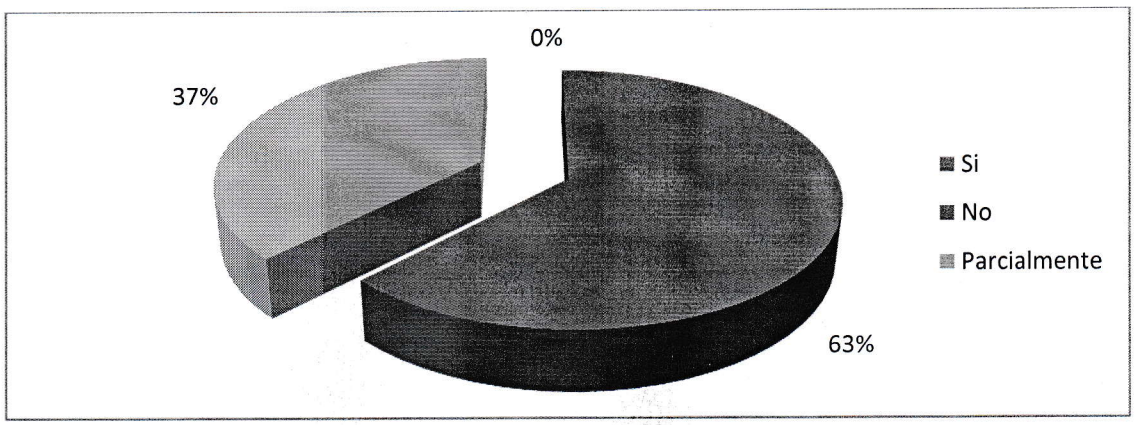


FIGURA 06 Existencia de normas de seguridad
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Conforme a los resultados obtenidos se puede observar en la gráfica que el 63% de los entrevistados respondió que no existen normas de seguridad y de prevención de accidentes, mientras el 37% respondió que parcialmente. Esto demuestra que en los Talleres de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato no existen normas de seguridad definidas y de estricto cumplimiento.

Pregunta No. 4

¿Considera usted que los implementos de trabajo recibidos (guantes, mascarillas, botas, gafas, etc.) le brindan protección, de manera permanente y eficiente?

CUADRO 08 Existencia de implementos de trabajo

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	4	50%
2	A veces	4	50%
3	Nunca	0	0%
	Total	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

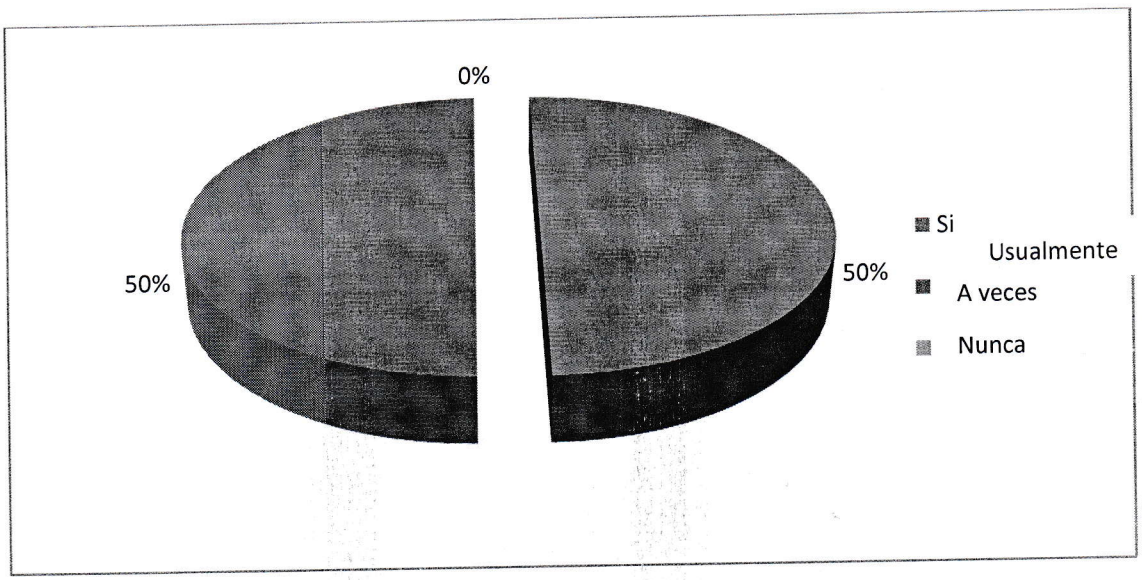


FIGURA 07 Existencia de implementos de trabajo
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Se observa que el 50% de los entrevistados respondió que se cuenta usualmente con los implementos de trabajo apropiados, mientras que el otro 50% respondió a veces y 0% de votaciones

en la opción Nunca. Esto demuestra que se otorgan los implementos de trabajo, pero hay ocasiones en que no existe disponibilidad de todos estos insumos de Talleres.

Pregunta No. 5

La planificación y coordinación de las actividades en los Talleres, en su criterio es:

CUADRO 09 Planificación previa de actividades

No.	Opciones	Resultado	%
1	Excelente	0	0%
2	Buena	6	75%
3	Regular	2	25%
	Total	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

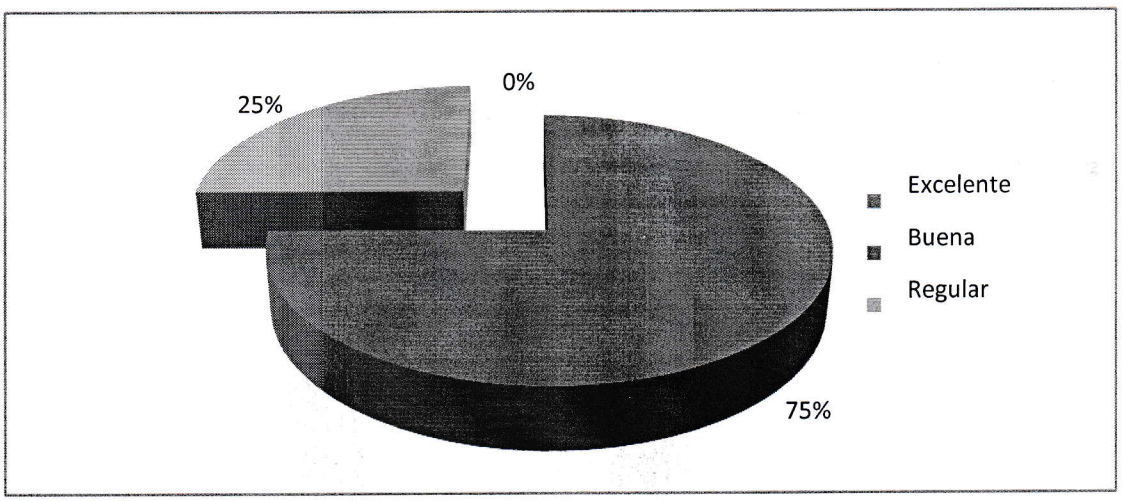


FIGURA 08 Planificación previa de actividades
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Se observa que el 75% de los entrevistados expresó que la planificación de las actividades es buena, el 25% considera que esta planificación es regular, y el 0% para la opción excelente. Esto indica que las actividades son coordinadas y planificadas pero no de una manera apropiada, lo que podría mejorarse e incidir directamente en el factor tiempo, y en la economía de recursos.

Pregunta No. 6

¿Recibe usted instrucciones claras y precisas, para la realización de un trabajo de mantenimiento o reparación vehicular?

CUADRO 10 Directrices Claras

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	5	63%
2	A veces	3	37%
3	Nunca	0	0%
	Total	**8**	**100%**

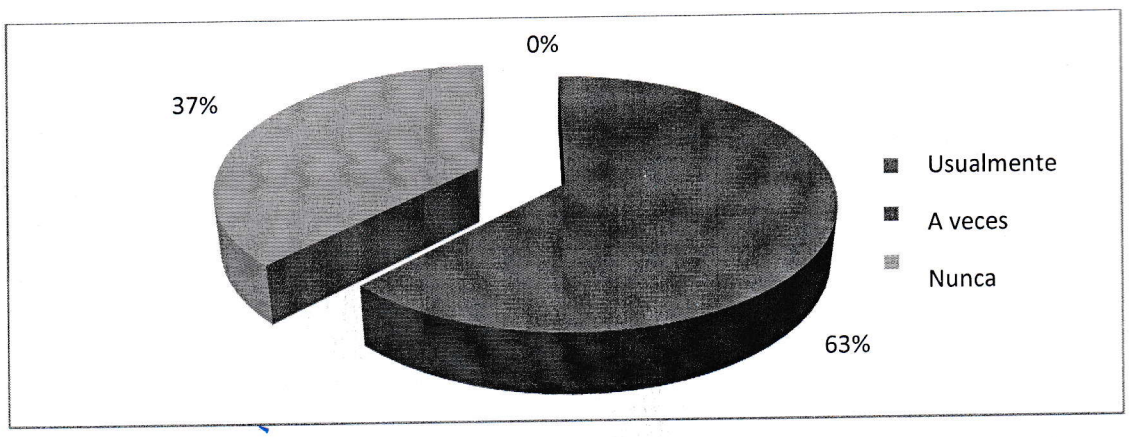


FIGURA 09 Directrices Claras
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Se observa que el 63% de los entrevistados respondió que las instrucciones recibidas, usualmente son claras y precisas, mientras el 37% respondió, a veces y 0% de votaciones en la opción Nunca. Esto demuestra que se dan instrucciones de trabajo, pero en ocasiones éstas podrían no ser muy claras y precisas.

Pregunta No. 7

¿Conoce exactamente usted, los límites y responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo?

CUADRO 11 Responsabilidades

No.	Opciones	Resultado	%
1	Si	3	38%
2	No	1	12%
3	Parcialmente	4	50%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

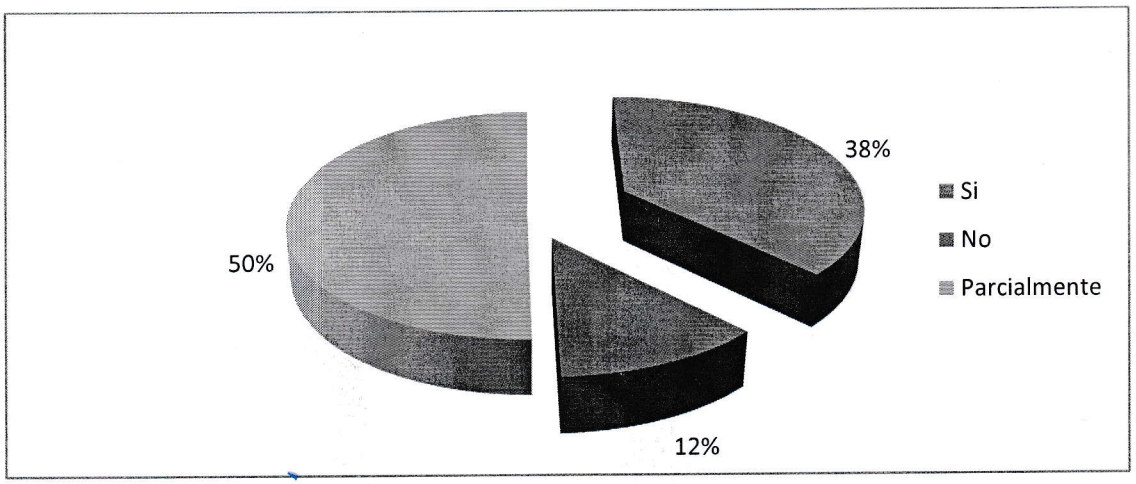


FIGURA 10 Responsabilidades
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Los resultados expresados en la gráfica muestran que el 50% de los técnicos entrevistados conocen sus responsabilidades pero de forma parcial, el 38% expresó conocer exactamente las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo, y el 12% considera que no se han definido concretamente sus funciones dentro de los talleres. Esto demuestra que no existe un Manual de funciones y procedimientos que indique claramente las funciones de cada puesto de trabajo, sus obligaciones y responsabilidades.

Pregunta No. 8

¿Considera usted que el personal que trabaja en el área de Talleres es suficiente?

CUADRO 12 Personal suficiente

No.	Opciones	Resultado	%
1	Si	6	75%
2	No	0	0%
3	Parcialmente	2	25%
	Total:		**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

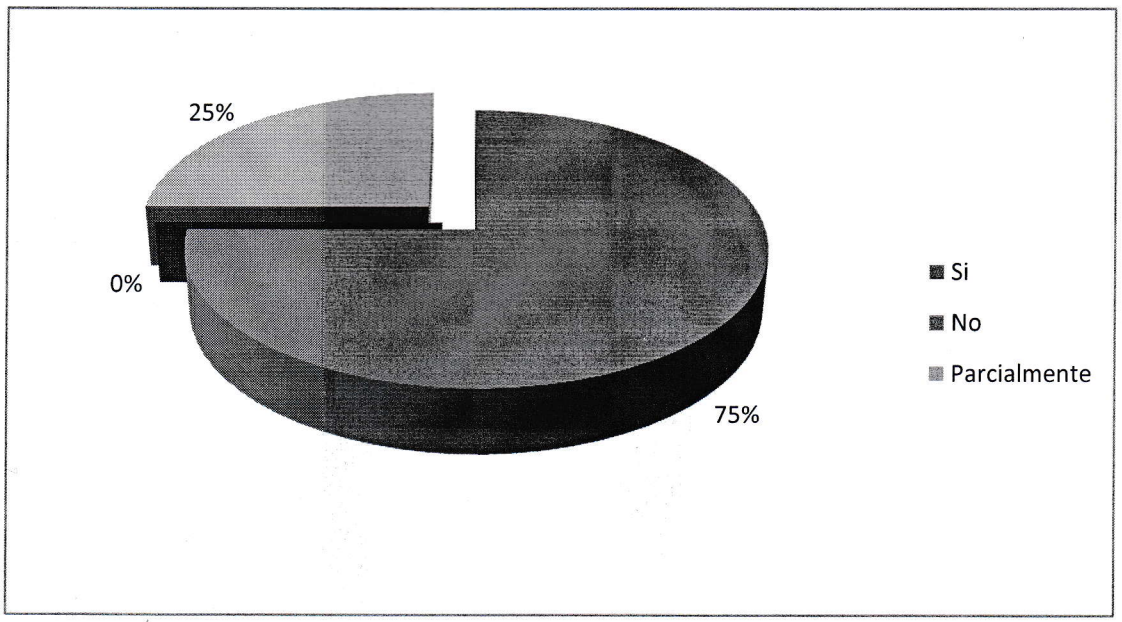


FIGURA 11 Personal suficiente
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Como lo demuestra la gráfica el 75% de los entrevistados piensan que el personal es suficiente para el pleno cumplimiento de sus tareas, mientras un 25% cree que hace falta más personal.

Este resultado muestra que el personal si es suficiente para el desarrollo de las actividades operativas del Taller, el mismo que debe podría mejorar su rendimiento coordinando sus actividades de forma más productiva.

Pregunta No. 9

¿Se cumple satisfactoriamente con el trabajo que ha sido planificado para la jornada diaria?

CUADRO 13 Cumplimiento acorde a la planificación

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	3	38%
2	A veces	2	24%
3	Nunca	3	38%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

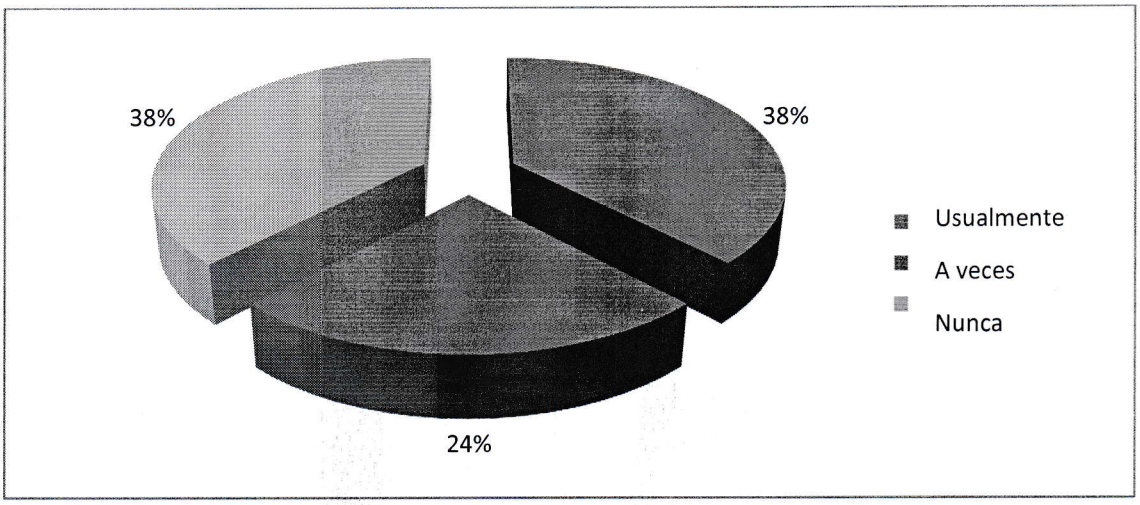


FIGURA 12Cumplimiento acorde a la planificación
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: La opinión de los entrevistados fue en un 38% que las actividades planificadas para cada día si se cumplen usualmente, otro 38% manifestó que a veces, y un 24% respondió que nunca se cumple con lo planificado. El pleno cumplimiento de las actividades planificadas, representa un eficiente servicio, pero el retraso de las mismas perjudica la satisfacción de los Clientes.

Pregunta No. 10

¿Trabaja usted en base a tiempos previamente establecidos?

CUADRO 14 Tiempos estándar

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	0	0%
2	A veces	0	0%
3	Nunca	8	100%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

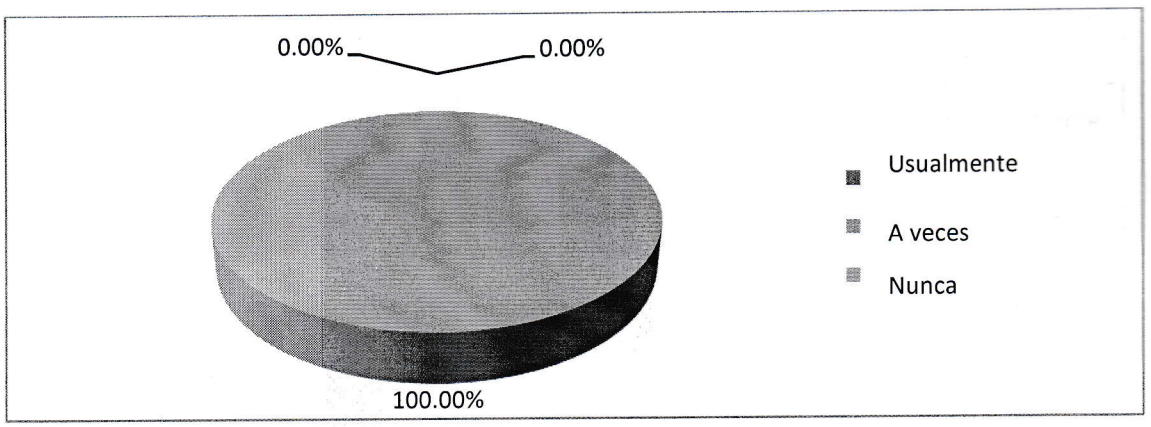


FIGURA 13 Tiempos estándar
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: La opinión de los entrevistados fue en un 100% que las actividades no se cumplen en función de tiempos fijados con anterioridad. Lo que demuestra que no existe una estandarización de tiempos, que contribuya en la medición del desempeño del personal.

Pregunta No. 11

¿Se cuenta con las suficientes herramientas y maquinaria apropiada para la realización de su trabajo?

CUADRO 15 Maquinaria y herramientas suficientes

No.	Opciones	Resultado	%
1	Si	6	75%
2	No	0	0%
3	Parcialmente	2	25%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

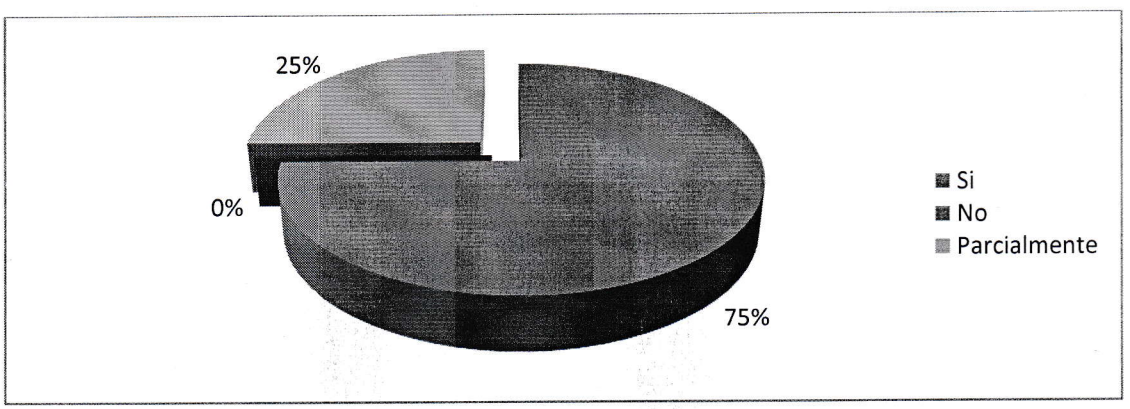


FIGURA 14 Maquinaria y herramientas suficientes
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Los datos presentados en la gráfica demuestran que un 75% de los entrevistados considera que si se cuenta con las herramientas suficientes, mientras un 25% dijo que parcialmente. Lo que demuestra que la empresa posee las herramientas suficientes para un buen desempeño laboral, debiendo administrarse medidas para su adecuada utilización.

Pregunta No. 12

¿Se dan errores y confusiones cuando existen varias órdenes de trabajo a la vez?

CUADRO 16 Existencia de errores y confusiones

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	7	88%
2	A veces	0	0%
3	Nunca	1	12%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

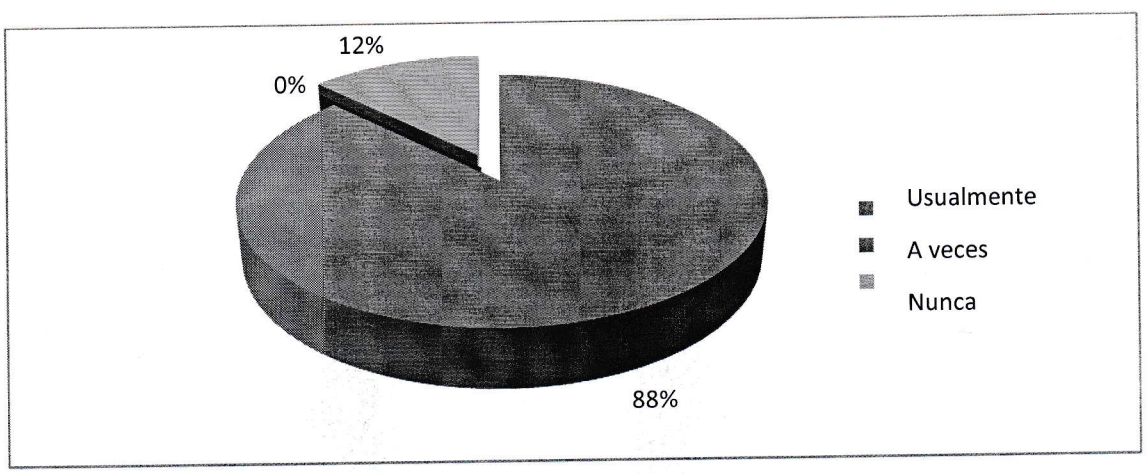


FIGURA 15 Existencia de errores confusiones
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: En el gráfico se observa cómo un 88% asegura que se presentan errores y confusiones usualmente en las actividades que se ejecutan, mientras un 12% dice que estos errores no son frecuentes.

Evidentemente existe una deficiente organización en cuanto a tareas, actividades y procesos, que se llevan a cabo en la sección de Talleres, lo que incide directamente en la productividad y desempeño laboral.

Pregunta No. 13

¿Previo la entrega de vehículos, se realiza un control de calidad de los trabajos realizados?

CUADRO 17 Existencia de un control de calidad

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	1	12%
2	A veces	7	88%
3	Nunca	0	0%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

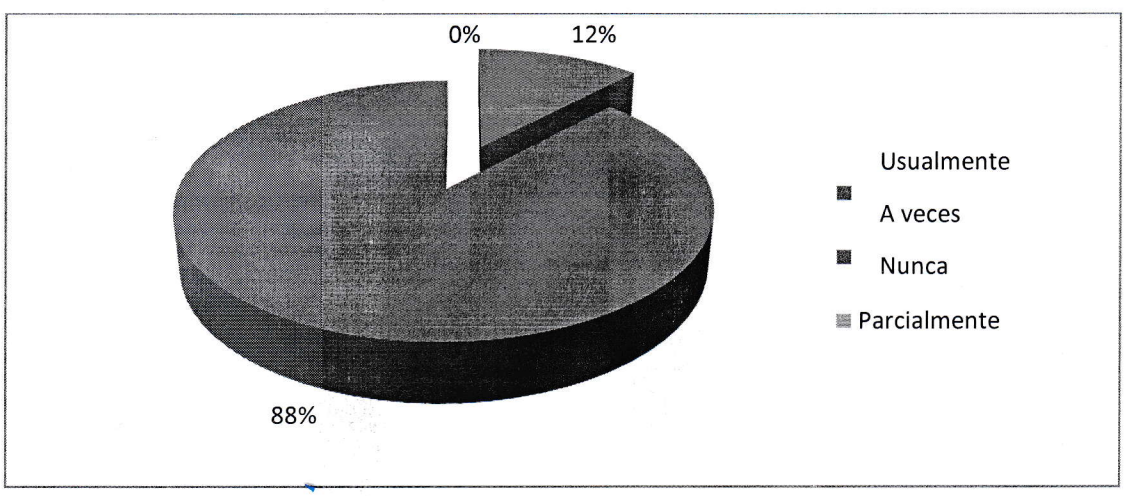


FIGURA 16 Existencia de un control de calidad
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Como lo demuestra la gráfica el 88% de los empleados de la sección Talleres opinan que no existe un control de calidad adecuado, es decir se cumple en forma parcial; mientras un 12% dicen que si se verifican usualmente los trabajos concluidos previo la entrega al Cliente. Por tanto se considera que no todos los trabajos que se realizan en los Talleres de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, son verificados respecto a la calidad de los mismos. Este aspecto podría acarrear consecuencias graves que afecten la satisfacción del Cliente y el prestigio de la entidad.

Pregunta No. 14

¿Existen quejas o reclamos frecuentes de los Clientes sobre los trabajos realizados en el Taller?

CUADRO 18 Existencia de Quejas y reclamos

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	5	62%
2	A veces	0	0%
3	Nunca	3	38%
	Total:	**8**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

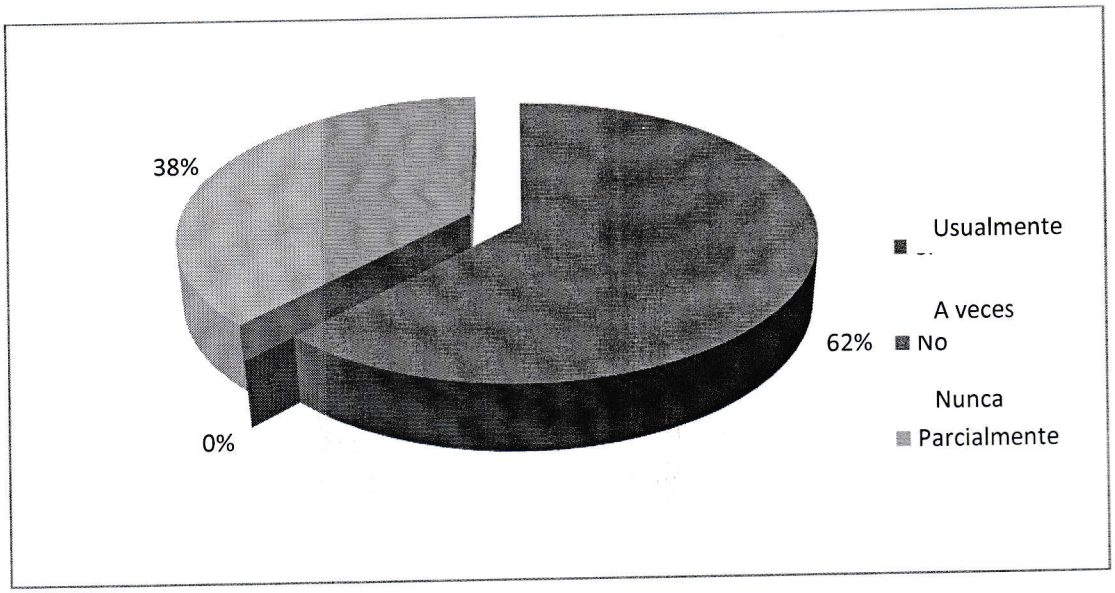


FIGURA 17 Existencia de Quejas y reclamos
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 62% de los entrevistados opinan que usualmente existen quejas y reclamos de los Clientes, mientras un 38% opina que los reclamos son a veces. Al existir frecuentes reclamos queda de manifiesto muchas debilidades que se vienen dando dentro de los Talleres de Teojama Comercial S.A. que bien podrían corregirse con oportunidad.

4.2.2 Análisis de la entrevista al personal Administrativo

Se analizan los resultados obtenidos de la entrevista realizada al personal administrativo de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, la misma que se realizó aplicando el cuestionario N°2 (Ver Anexos).

Pregunta No. 1

¿Están estandarizadas las actividades que se llevan a cabo en la sección de Talleres?

CUADRO 19 Definición y estandarización de actividades

No.	Opciones	Resultado	%
1	Si	2	67%
2	No	1	33%
3	Parcialmente	0	0%
	Total:	**3**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

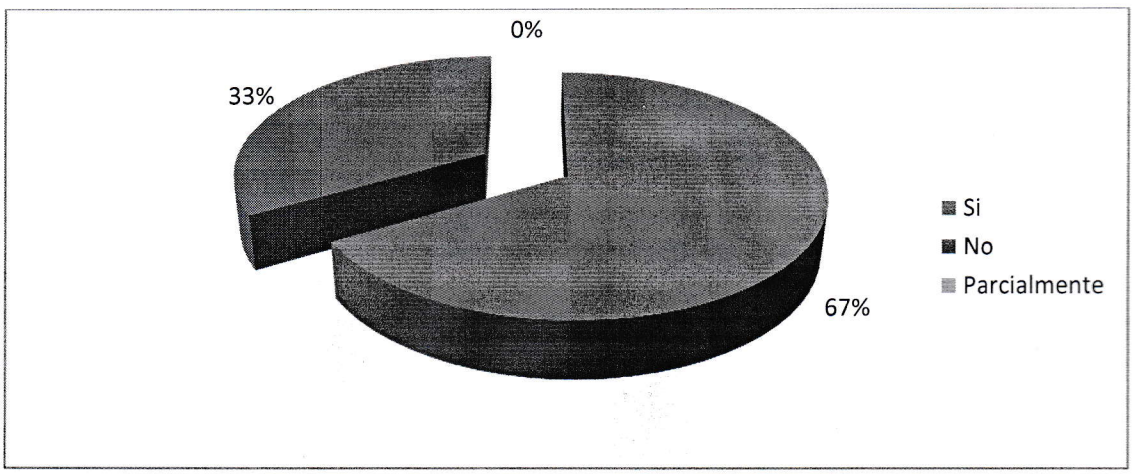


FIGURA 18 Definición y estandarización de actividades
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: De acuerdo con la información obtenida y graficada se observa que un 67% de los entrevistados manifiesta que las funciones y actividades de la sección Talleres están definidas y estandarizadas, mientras un 33% expresó que no lo están.

Esto demuestra que quienes están directamente involucrados en las funciones de dirección y control de Talleres y Servicios de Teojama Comercial

S.A. Agencia Ambato, saben que las funciones están definidas, pero no se lo ha hecho llegar a cada uno de los integrantes de taller de forma documentada.

Pregunta No. 2

¿Existen una secuencia lógica para la realización de los trabajos de mantenimiento vehicular, así como la designación puntual de responsabilidades?

CUADRO 20 Existencia secuencial de procesos

No.	Opciones	Resultado	%
1	Si	1	33%
2	No	0	0%
3	Parcialmente	2	67%
	Total:	**3**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

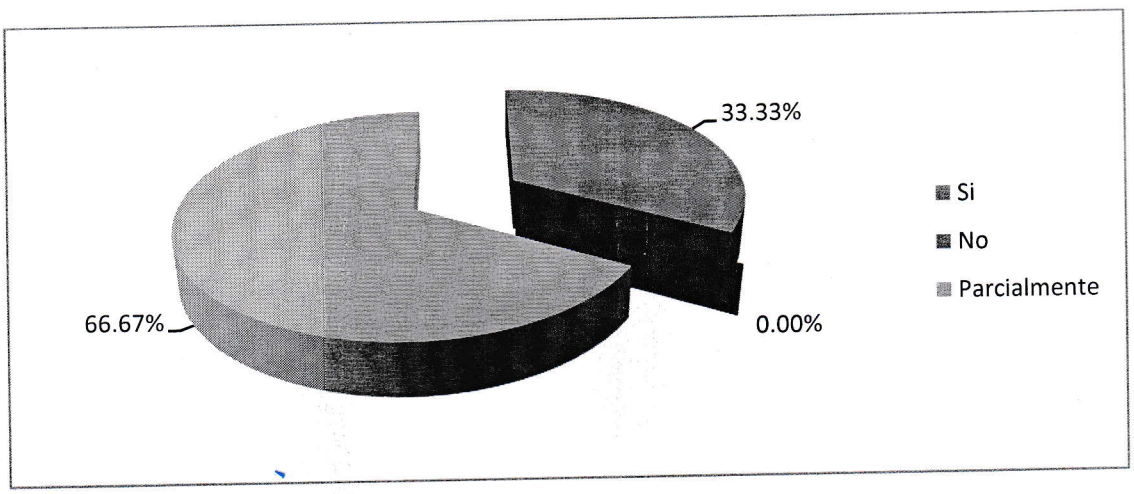


FIGURA 19 Existencia secuencial de procesos
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: En la gráfica anterior se observa que el 33% de funcionarios entrevistados dice si existir un registro secuencial de los trabajos realizados en la sección de Talleres, mientras el 67% dice que parcialmente.

La documentación que se utilice para soporte de las órdenes de trabajo, deben ser claras, legibles y además llevar la correspondiente firma de responsabilidad del técnico o supervisor a cargo.

Pregunta No. 3

¿Se cuenta con soporte técnico bibliográfico para la ejecución de trabajos especializados, a estera disposición de los implicados?

CUADRO 21 Existencia de material bibliográfico técnico de soporte

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	2	67%
2	A veces	0	0%
3	Nunca	1	33%
	Total:	**3**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

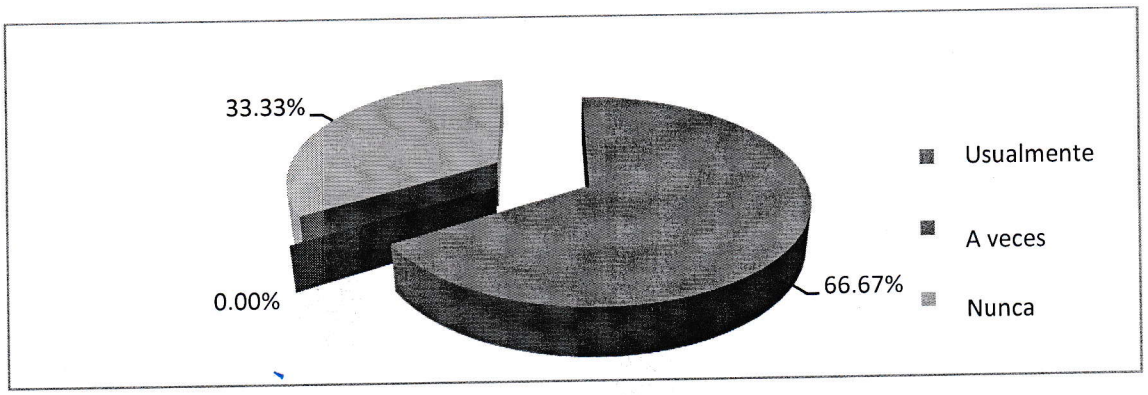


FIGURA 20 Existencia de material bibliográfico técnico de soporte
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Conforme a los resultados obtenidos se puede observar en la gráfica que el 66,67% de los entrevistados manifestó que usualmente existe el soporte bibliográfico suficiente para la realización de trabajos técnicos, mientras el 33,33% respondió que no está disponible este material. Esto demuestra que en los Talleres y Servicios de Teojama Comercial Agencia Ambato si existe material bibliográfico de soporte en lo referente a datos técnicos de los diferentes tipos de vehículos, pero no se le da el uso adecuado.

Pregunta No. 4

¿Se evalúa los trabajos realizados por cada uno de los trabajadores del Taller de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, en función al rendimiento?

CUADRO 22 Evaluación de desempeño

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	0	0
2	A veces	3	100%
3	Nunca	0	0
	Total:	**3**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

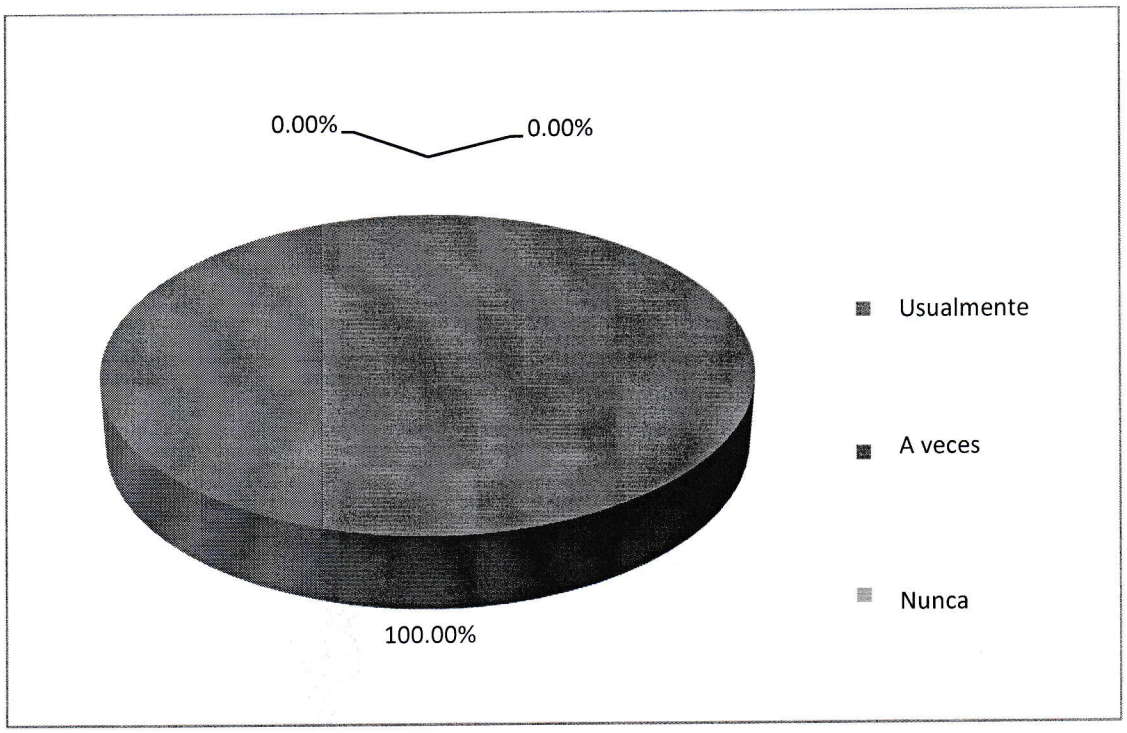


FIGURA 21 Evaluación de desempeño
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Se observa que el 100% de los entrevistados consideran que nunca se evalúa el trabajo individualmente por empleado, como una medida de evaluación de desempeño. Esto demuestra que en Talleres y Servicios de Teojama Comercial Agencia Ambato no existe una adecuada evaluación de actividades y tareas, que se realice con el fin de establecer estándares referenciales y a la vez medir el grado de cumplimiento de los mismos.

Pregunta No. 5

¿Se capacita al personal en temas concernientes al trabajo en que se desempeñan?

CUADRO 23 Capacitación al personal

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	0	0
2	A veces	3	100%
3	Nunca	0	0
	Total:	**3**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

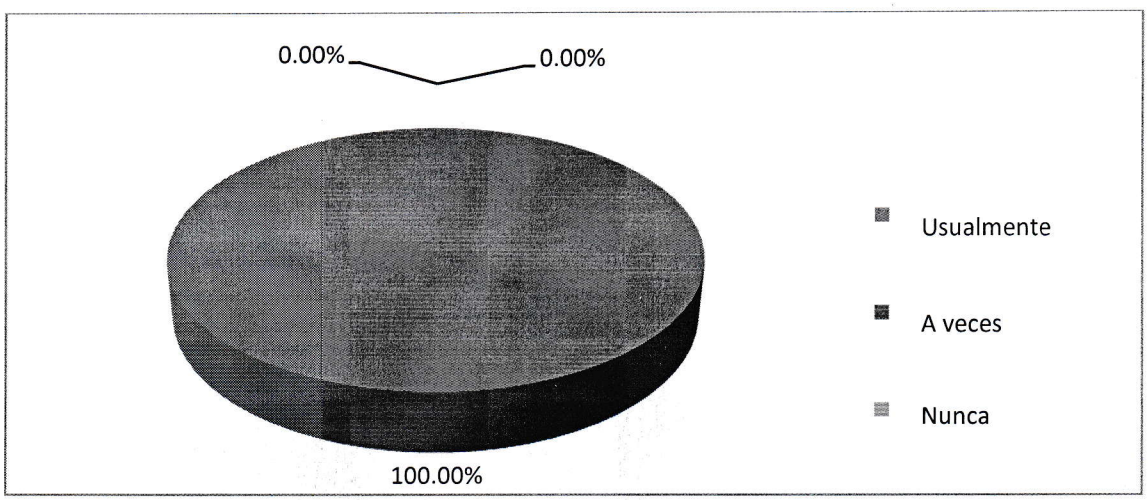


FIGURA 22 Capacitación al personal
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Se observa que el 100% de los entrevistados consideran que nunca se ha evaluado el trabajo individual por empleado, como una alternativa de medición de desempeño. Esto demuestra que en Talleres y Servicios de Teojama Comercial Agencia Ambato no existe una adecuada evaluación de actividades que contribuya a un mejor desempeño laboral del personal involucrado.

Pregunta No. 6

¿Se incentiva la participación activa del personal en la solución de problemas?

CUADRO 24 Participación activa del personal

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	2	67%
2	A veces	0	0%
3	Nunca	1	33%
	Total:	**3**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

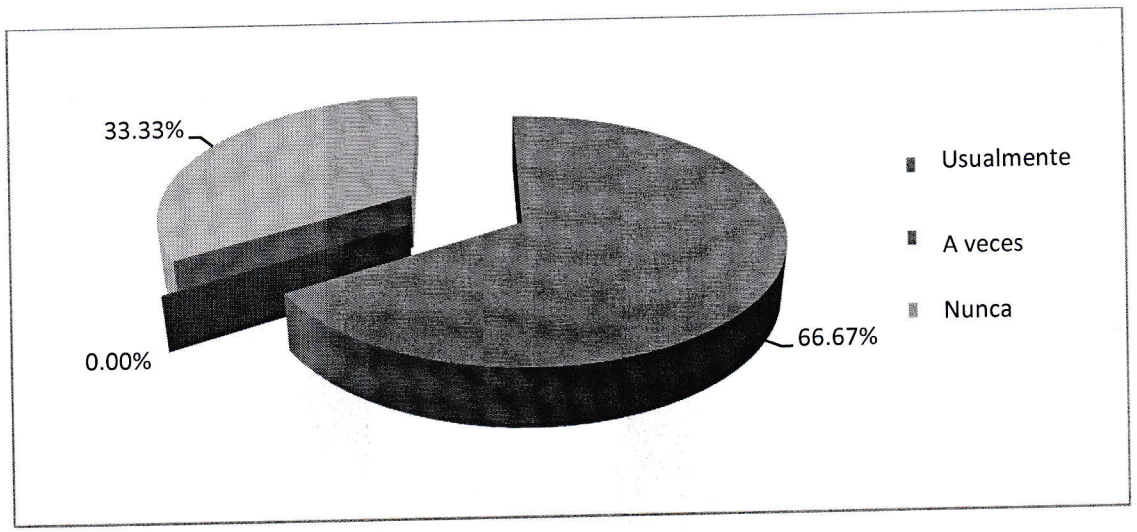


FIGURA 23 Participación activa del personal
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Se observa que el 67% de los entrevistados expresó que usualmente se incentiva la participación del personal en la solución de los problemas, mientras un 33,33% respondió que no existe la

participación del personal. Esto indica que un involucramiento del personal en la búsqueda de soluciones frente a los problemas que se presentan, pero podría mejorarse e incentivarse esta medida favorable.

Pregunta No. 7

¿Se realizan reuniones de trabajo para identificar las debilidades o errores que se presentan y corregirlos oportunamente?

CUADRO 25 Reuniones de trabajo periódicas

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	2	67%
2	A veces	0	0%
3	Nunca	1	33%
	Total:	**3**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

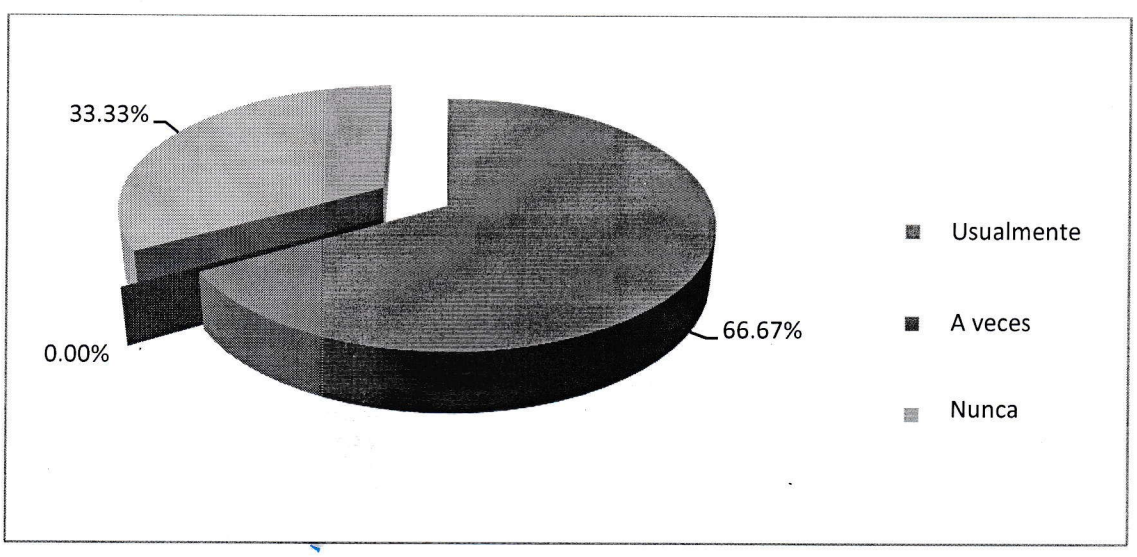


FIGURA 24 Reuniones de trabajo periódicas
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Los resultados expresados en la gráfica muestran que el 66,67% de los entrevistados expresaron "usualmente" sobre la realización de reuniones de trabajo efectuadas para analizar situaciones del Taller, mientras un 33,33% consideran que estas reuniones no son oportunas. Esto demuestra que los problemas que se presentan dentro de los Talleres de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, se busca solucionarlos analizándolos en consenso, pero podría propiciarse de mejor manera y ser presidida por la autoridad, a fin de conocer mejor las debilidades que se deben afrontar.

Pregunta No. 8

¿Se toma en cuenta el desempeño alcanzado en forma mensual, con el fin de evaluar las metas alcanzadas?

CUADRO 26 Cumplimiento de metas

No.	Opciones	Resultado	%
1	Usualmente	0	0%
2	A veces	2	67%
3	Nunca	1	33%
	Total:	**3**	**100%**

Elaborado por: Marco Rojas

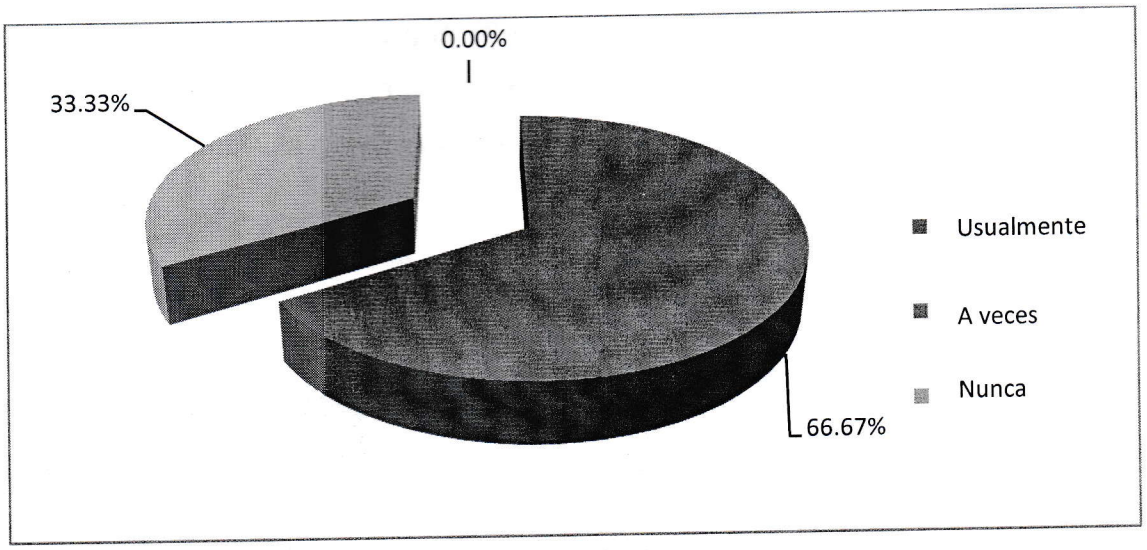


FIGURA 25 Cumplimiento de metas
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Marco Rojas

Análisis e Interpretación: Los resultados expresados en la gráfica muestran que un 67% de los entrevistados expresaron que no es usual el análisis de desempeño del taller; mientras el 33,33% opina que nunca se evalúan las metas alcanzadas. Este resultado muestra que en Talleres y Servicios de Teojama Comercial S,A. Agencia Ambato, no existe una adecuada planificación de metas y estrategias que ayuden a mejorar la productividad operativa.

4.3 VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Mediante este procedimiento se podrá determinar si la hipótesis planteada: "La aplicación de un modelo estratégico de procedimientos permitirá mejorar la productividad operativa de Talleres y Servicios de Teojama comercial S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010"; es una afirmación razonable para ser aceptada o rechazada.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método estadístico del Chi-Cuadrado, es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una

relación entre las variables que intervienen, pero no indica el grado o el tipo de relación; ni el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra; ya que esta prueba se utiliza generalmente para determinar la relación entre variables cualitativas.

Las variables que intervienen son:

V.I. Modelo estratégico de procedimientos
V.D. Productividad Operativa

Para la prueba del Chi cuadrado, se debe seguir los siguientes pasos:

a.- Planteamiento de las hipótesis nula y alterna:

Hipótesis Nula (H_0): "La aplicación de un modelo estratégico de procedimientos no permitirá mejorar la productividad operativa de Talleres y Servicios de Teojama comercial S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010"

Hipótesis Alterna (H_1): "La aplicación de un modelo estratégico de procedimientos si permitirá mejorar la productividad operativa de Talleres y Servicios de Teojama comercial S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010"

b.- Determinación del nivel de significancia:

Se establece un nivel de significación del 5%, para la comprobación de la hipótesis, lo que nos da un nivel de confianza del 95%.

c.- Elaboración de las tablas de frecuencias:

Se construye en primer lugar, la tabla con las frecuencias observadas, tomando dos preguntas seleccionadas de acuerdo a la relación que exista con las variables en estudio:

CUADRO 27 Frecuencias Observadas

			ALTERNATIVAS			
			USUALMENTE	A VECES	NUNCA	
No.	VARIABLE	PREGUNTA	SI	PARCIALMENTE	NO	TOTAL
3	V.I.	¿Existen normas de seguridad y de prevención de accidentes de trabajo, legalmente establecidas, que deba usted cumplir estrictamente?	0	3	5	8
2	V.I.	¿Existe una secuencia lógica para la realización de los trabajos de mantenimiento vehicular, así como la designación puntual de responsabilidades?	1	2	-	3
6	V.D.	¿Recibe usted instrucciones claras y precisas para la realización de un trabajo de mantenimiento o reparación vehicular?	5	3	-	8
8	V.D.	¿Se toma en cuenta el desempeño alcanzado en forma mensual con el fin de evaluar las metas alcanzadas?	**0**	2	1	3
		TOTAL	5	11	6	22

Elaborado por: Marco Rojas

Tomando en cuenta que la prueba del Chi-cuadrado, parte de la suposición que la hipótesis nula es verdadera, se debe determinar la frecuencia esperada, multiplicando el total de cada fila por el total de cada columna y este producto dividirlo para el total de la muestra en cada casilla, como se muestra a continuación:

Ver cuadro No. 28

CUADRO 28 Frecuencias Esperadas

No.	VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS USUALMENTE SI	A VECES PARCIALMENTE	NUNCA NO	TOTAL
3	V.I.	¿Existen normas de seguridad y de prevención de accidentes de trabajo, legalmente establecidas, que deba usted cumplir estrictamente?	1.81818	4	2.18182	8
2	V.I.	¿Existe una secuencia lógica para la realización de los trabajos de mantenimiento vehicular, así como la designación puntual de responsabilidades?	0.68182	1.5	0.81818	3
6	V.D.	¿Recibe usted instrucciones claras y precisas para la realización de un trabajo de mantenimiento o reparación vehicular?	2.182	3.636	2.18182	8
8	V.D.	¿Se toma en cuenta el desempeño alcanzado en forma mensual con el fin de evaluar las metas alcanzadas?	0.68182	1.5	0.81818	3
		TOTAL	5.364	10.636	6.0000	22

Elaborado por: Marco Rojas

c.- Calcular el valor del estadístico aplicando la fórmula.

$$X^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$$

CUADRO 29 Cálculo Estadístico (Chi-Cuadrado)

RESPUESTAS	FREC. OBSERVADA *(Fo)*	FREC. ESPERADA (Fe)	*Fo -Fe*	*(Fo-Fe)²*	$X^2 = (Fo-Fe)^2/Fe$
Usualmente	0	1.818	-1.818	3.306	1.818
Usualmente	1	0.682	0.318	0.101	0.148
Usualmente	5	2.182	2.818	7.941	3.639
Usualmente	0	0.682	-0.682	0.465	0.682
A veces	3	4.000	-1.000	1.000	0.250
A veces	2	1.500	0.500	0.250	0.167
A veces	3	3.636	-0.636	0.404	0.111
A veces	2	1.500	0.500	0.250	0.167
Nunca	5	2.182	2.818	7.942	3.640
Nunca	-	0.818	-0.818	0.669	0.818
Nunca	-	2.182	-2.182	4.760	2.182
Nunca	1	0.818	0.182	0.033	0.040
					13.663

Elaborado por: Marco Rojas

d.- Se aplica la regla de rechazo buscando el valor que le corresponde a X^2 α en la tabla de distribución del chi-cuadrado según el nivel de significancia y los grados de libertad.

- Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

g.l. = (n - 1)*(m -1)

g.l. = (4 -1)*(3 -1)

g.l. = 3*2

g.l. = 6

En donde:

n = número de filas

m = número de columnas

- Nivel de significancia (α) = 0.05

Entonces, el valor de X^2 α = 12,59

e) Decisión

Al determinar que el X² (calculado) 13.663 es mayor que el X² α (obtenido) 12.59 se puede decir que queda rechazada la Hipótesis nula y por tanto se acepta la Hipótesis alterna: "La aplicación de un modelo estratégico de procedimientos si permitirá mejorar la productividad operativa de Talleres y Servicios de Teojama comercial S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010".

Esta hipótesis es apoyada por la pregunta siete del cuestionario aplicado al personal técnico de Talleres y Servicios de Teojama Comercial Agencia Ambato y la pregunta cuatro del cuestionario aplicado al personal administrativo; en las que se ratifican la necesidad de implementar una herramienta organizativa y de control, como es el manual de procedimientos que permita optimizar los recursos y agilitar los procesos y contribuir de esta forma en la mejora productiva de la entidad.

f) Representación Gráfica

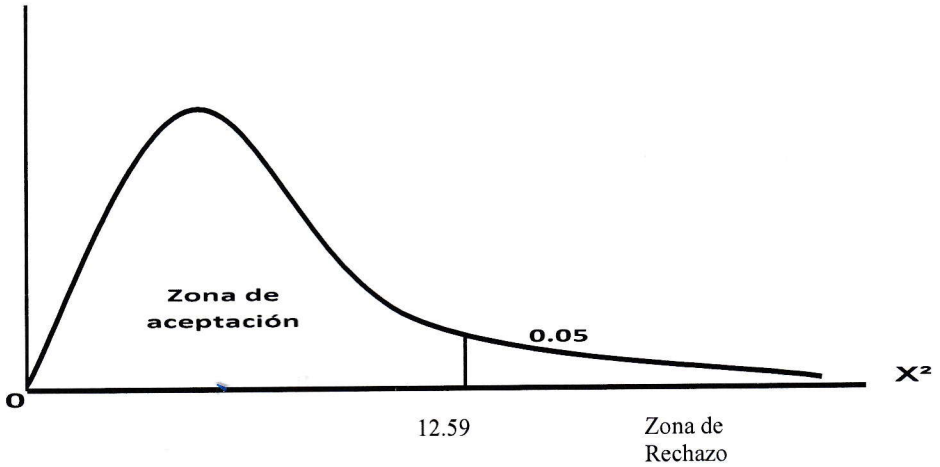


FIGURA 26 Región de Aceptación y Rechazo de la Hipótesis
Elaborado por: Marco Rojas

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Como producto del análisis e interpretación de la información obtenida, en la investigación de campo referente a la aplicación de un Modelo de procedimientos en Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, surgen las siguientes conclusiones:

1. Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, no cuenta con un Manual de procesos que guie en el desempeño apropiado de las tareas que deben llevarse a cabo y que sirva de guía para la ejecución del trabajo en forma más efectiva.

2. La situación evidenciada en el Taller de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, es que los empleados realizan los procesos con poco conocimiento de la proyección estratégica de la entidad, lo que afecta en el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

3. Se han generado retrasos y confusiones a causa de que no se hace una planificación y control adecuado de los trabajos realizados.

4. Se desconocen los pasos indispensables en la realización de las tareas del Taller pasando por alto la seguridad e integridad del personal.

5. Se determinó la ausencia de principios y normas administrativas consideradas factores claves para un buen desempeño laboral, mediante el uso de herramientas que sirvan de instrucción u orientación al personal en el desempeño de sus labores de trabajo.

6. Se puede concluir que la falta de planificación en las actividades, limita las capacidades, y destrezas de los involucrados, así como la calidad de los servicios otorgados.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito en las conclusiones se formula las siguientes recomendaciones:

1. Dada la necesidad de una guía formal que contenga la secuencia de las actividades que se llevan a cabo en Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A., es preciso contar con un Manual de procedimientos, ya que se pueden estandarizar y optimizar las tareas del personal operativo.

2. Difundir a todo nivel, las políticas, estrategias, normas y objetivos de la institución, para fomentar el compromiso e identificación del personal con la empresa y las metas propuestas.

3. Es necesario planificar y controlar oportunamente todo trabajo a nivel operativo, para alcanzar los resultados esperados.

4. Se debe proporcionar una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso, así como, principios y normas de

seguridad de estricto cumplimiento, para evitar riesgos o accidentes laborales, propios en un taller de reparación de vehículos.

5. Es necesario que los administradores adquieran el compromiso para emprender medidas de control que ayuden a identificar debilidades específicas en el área del Taller y proponer un Manual de procedimientos como un plan de acción para mejorar el rendimiento del mismo.

6. Las actividades del Taller de Servicios Teojama Comercial S.A. deben ser planificadas, para poder afrontar los retos que se presentan. Es decir, buscar la excelencia a través de la mejora continua.

CAPÍTULO VI
LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título:	Modelo Estratégico de Procedimientos
Institución Ejecutora:	Teojama Comercial S. A.
Beneficiarios:	Personal operativo y de control de la empresa: Gerente de la Sucursal Jefe de Taller Asesor de Servicio
Ubicación:	Av. Bolivariana entrada a Santa Clara

Espacio: Talleres y Servicios Teojama Comercial – Agencia Ambato

Área: Planificación Estratégica

Fecha de inicio: marzo 2010

Fecha de terminación: octubre 2010

Presupuesto:

CUADRO 30 Presupuesto

INGRESOS				
Detalle Ingresos	**Cantidad**	**P. Unitario**	**Subtotal**	**Total**
Financiamiento Empresa	1	733,oo		733,oo
TOTAL INGRESOS				**733,oo**
EGRESOS				
Detalle Egresos	**Cantidad**	**P. Unitario**	**Subtotal**	**Total**
Recursos Humanos				
Administrador	1	500,oo	500,oo	
Recursos Materiales				
Copias	700	0,03	21,oo	
Impresiones	500	0,10	50,oo	
Anillados	10	1,50	15,oo	
Tóner	2	40,oo	80,oo	
Suman			666,oo	
10% Imprevistos			67,oo	
TOTAL EGRESOS				**733,oo**

Elaborado por: Marco Rojas

6.2 ANTECEDENTES

La presente propuesta se enfoca en desarrollar un modelo estratégico de aplicación particular en Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. que guie adecuadamente el cumplimiento de cada uno de los procedimientos, y lograr así una programación adecuada de sus actividades, incrementando el rendimiento productivo y aumentando la competitividad de la empresa.

En base al estudio previo se pudo establecer las siguientes debilidades en relación al tema de análisis:

- Retrasos en entrega de vehículos, lo que afecta directamente a la satisfacción del Cliente.

- Desperdicio de la capacidad productiva, a causa de la falta de organización y secuencia lógica de actividades, provocándose confusiones y retrasos en las tareas.

- Falta de estandarización de los procesos, lo que no permite medir y mejorar la calidad de los servicios.

El desarrollo del Modelo implica la definición de los procesos y la estandarización de actividades, con el propósito de hacer más fácil y entendible cada uno de los procedimientos a seguirse y mejorar continuamente las labores que se realizan.

Para que la empresa en estudio logre optimizar su capacidad productiva es indispensable que oferte servicios de calidad, a un precio razonable y sobre todo a tiempo; siendo para esto necesario contar con un equipo de trabajo especializado que de soluciones adecuadas a las necesidades de los Clientes de forma efectiva, cumpliendo de forma secuencial y lógica cada uno de los procedimientos previamente establecidos en un documento formal.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica por la importancia que representa un estudio para lograr elevar la productividad y eficiencia tanto de control, prevención, ahorro y mejoramiento continuo de todos los procedimientos que forman parte de las labores de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato; mediante el manejo adecuado de los recursos y la optimización de los procesos, utilizando herramientas administrativas modernas.

Se torna relevante definir las actividades que contienen los diferentes procedimientos del área de Talleres de Teojama Comercial, siendo prioritario documentarlos para mantener un ambiente de trabajo seguro y libre de situaciones de riesgo, garantizando de esta forma el bienestar de los trabajadores.

Como resultado de esta investigación se obtendrá un documento que oriente el accionar de los trabajadores y permita a la organización desarrollar de manera eficiente las funciones administrativas como planear, organizar, dirigir y controlar.

El modelo propuesto permitirá conocer diferentes datos y características determinantes respecto al desempeño laboral y el seguimiento continuo de las actividades para establecer mejoras en tiempo y calidad de los servicios.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 General

Proveer a la organización de una herramienta que permita planificar, organizar y controlar el desempeño del personal, proporcionando una orientación precisa en el ámbito operativo o de ejecución, orientando los esfuerzos de los empleados para elevar su desempeño productivo.

6.4.2 Específicos

1. Analizar y evaluar las actividades que se llevan a cabo en el área del Talleres, para sustentar el modelo, tomando en cuenta la secuencia lógica de las actividades de los procedimientos.

2. Identificar los procedimientos y definir específicamente con exactitud las actividades que abarca definiendo responsabilidades y exigiendo el cumplimiento de las normas básicas de un Taller de mantenimiento vehicular.

3. Proponer la implementación de un Manual de procedimientos que contribuya al mejoramiento productivo guiando las labores o actividades para estandarizar la operatividad de las mismas.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta se basa en los siguientes aspectos:

6.5.1 Factibilidad económica

La presente investigación es factible en el aspecto económico ya que la propuesta planteada busca mejorar la capacidad productiva en el área de Talleres de Teojama Comercial S. A. Agencia Ambato mediante el análisis y revisión de los procedicimientos, con lo cual se podrá controlar de mejor manera las actividades que la empresa en busca de la economía de los recursos.

Es así que un modelo de procedimientos pretende simplificar el trabajo mediante la optimización de los recursos a través de la planificación de tiempos, delegación de autoridad, requerimientos y responsables de puestos; lo que permitirá incrementar la productividad y mejorar la rentabilidad.

6.5.2 Factibilidad Organizacional

Debido al interés que tiene la empresa en el tema de planificación y control, existe la viabilidad de la propuesta por considerarse de importancia cada uno de los aspectos que serán analizados y su contribución en el desempeño organizacional.

La aplicación del proyecto requiere indudablemente la utilización de técnicas y herramientas netamente administrativas, buscando lograr una planificación apropiada, que permita un control adecuado de los recursos, y facilite el cumplimiento de las labores; mediante un sistema de mejora continua.

6.5.3 Factibilidad Operacional

En Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. se cuenta con personal calificado en el área administrativa y gerencial, el mismo que proporciona la confianza requerida para el buen manejo del manual.

Es adecuado que el departamento involucrado cuente con personal dispuesto a mejorar su desempeño siendo necesario un análisis, descripción y diseño de los procedimientos.

6.5.4 Factibilidad Tecnológica

Los recursos tecnológicos con que cuenta la empresa en cuestión contribuyen favorablemente para la formulación y elaboración de un Manual de procedimientos y su puesta en marcha.

Además el gerente y todo el personal involucrado tienen toda la predisposición de capacitarse para viabilizar la propuesta, y así obtener los resultados planteados.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

La importancia de los procedimientos es que se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, por la necesidad de un control para detallar la acción de los trabajos rutinarios llegando a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Un correcto flujo en las actividades, es fundamental a la hora de vigilar y controlar los recursos. Este proceso parte de una base científica, en que se analiza los principales conceptos y técnicas utilizadas para lograr el propósito planteado.

6.6.1 Proceso

"Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin" (2008) http://www.definicionabc.com/general/proceso.php.

6.6.2 Procedimiento

"Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". Córdova, M. (2007) p. 32.

6.6.3 Beneficios de los procedimientos

"Los principales beneficios de un procedimiento son: a.- Aumenta el rendimiento laboral. b.- Permite adaptar las mejores soluciones para los problemas. c.-Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización" http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento_administrativo

6.6.4 Estructura de los procedimientos

"Los procedimientos se estructuran de la siguiente manera: a.- Identificación. b.- Objetivos de los procedimientos. c.- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos. d.- Responsables. e.- Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases. f.- Políticas o normas de operación" http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento_administrativo

6.6.5 Manual

"Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosamente todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a cometer errores". http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/cuadro/701352790.doc.

6.6.5.1 Objetivos de un Manual

"a.- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento. b.- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa".http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/cuadro/701352790.doc

Técnicas de elaboración de los Manuales

"Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales: 1.- Verificar los principales procedimientos que conforman un departamento. 2.- Detallar cada uno de los procedimientos. 3.- Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual; en este punto se debe explicar él porque, el cómo, quien

lo hace, para qué; deberá ser redactado en forma clara y sencilla". http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/cuadro/701352790.doc.

6.6.5.2 Ventajas de los Manuales

"Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes: a.- Flujo de información administrativa. b.- Guía de trabajo a ejecutar. c.- Coordinación de actividades. d.- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas. e.- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles. f.-Simplifica el trabajo como análisis de tiempo" http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/cuadro/701352790.doc.

6.6.5.3 Desventajas de los Manuales.

"a.- Existe un costo en su confección que, indudablemente, debe afrontarse. b.- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad. c.- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales". http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/cuadro/701352790.doc.

6.6.5.5 Estructura de un Manual

Según la Guia para Elaboración de Manuales de Procedimientos de Quero Castro, Ana (http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml); la estructura de un Manual de procedimientos comprende tres partes primordiales que son:

a) **Encabezamiento.-** Este debe tener la siguiente información:

- Nombre de la empresa u organización

lo hace, para qué; deberá ser redactado en forma clara y sencilla". http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/cuadro/701352790.doc.

6.6.5.2 Ventajas de los Manuales

"Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes: a.- Flujo de información administrativa. b.- Guía de trabajo a ejecutar. c.- Coordinación de actividades. d.- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas. e.- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles. f.-Simplifica el trabajo como análisis de tiempo" http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/cuadro/701352790.doc.

6.6.5.3 Desventajas de los Manuales.

"a.- Existe un costo en su confección que, indudablemente, debe afrontarse. b.- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad. c.- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales". http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/cuadro/701352790.doc.

6.6.5.5 Estructura de un Manual

Según la Guia para Elaboración de Manuales de Procedimientos de Quero Castro, Ana (http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml); la estructura de un Manual de procedimientos comprende tres partes primordiales que son:

a) **Encabezamiento.-** Este debe tener la siguiente información:

- Nombre de la empresa u organización

- Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Titulo, el mismo que debe dar una idea clara y precisa de su contenido.

- Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

b) **El Cuerpo del Manual.-** Este debe contener la siguiente información:

- Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

c) **Glosario de Términos.-** Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:

- Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.

- Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.

- Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

6.6.5.6 Aplicación de los manuales

"La existencia del manual de procedimientos en la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procedimientos: a.- El establecimiento de objetivos. b.- Definición de políticas, guías, procedimientos y normas. c.-La evaluación del sistema de organización. d.- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad. e.-Las normas de protección y utilización de recursos. f.-La aplicación de un sistema de méritos y

sanciones para la administración de personal. g.-La generación de recomendaciones. h.-La creación de sistemas de información eficaces. i.- El establecimiento de procedimientos y normas. j.-El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal. k.-La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos" http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml.

6.6.6 Manual de Procedimientos

"Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente". http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml.

6.6.6.1 Características de los Manuales de Procedimientos

"Un Manual de procedimientos describe las siguientes características: a.-No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular. b.- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática. c.- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones. http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml.

6.7 METODOLOGÍA

La presente propuesta representa la incorporación y aplicabilidad de un modelo operativo que abarque algunas etapas:

- Políticas de calidad
- Normas de seguridad
- Flujograma

- Detalle de los procedimientos y las actividades involucradas
- Establecimiento de estándares
- Designación de responsables

Todo esto con el propósito de facilitar la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

El modelo representa la base primordial para el entendimiento integral de la parte operativa, precisando la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento, definiendo la responsabilidad del personal involucrado; lo que contribuirá a mejorar los servicios y generar mayores réditos para la empresa.

La conformación de un análisis apropiado para la entidad, permitirá tener un conocimiento real sobre la situación actual de la Unidad y brindar las pautas necesarias para alcanzar las metas propuestas. Un análisis estratégico de procedimientos tiene como finalidad uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, facilitando a la vez las labores de inspección y control.

6.7.1 Recursos

Esta propuesta está inmersa en la disciplina administrativa, por lo que es necesario el dominio de conceptos y definiciones fundamentales como la calidad y el control, ya que los contenidos de un Modelo de Procedimientos son amplios y requieren la elaboración de normas, principios y documentos que garanticen su funcionamiento como tal para constituirse como una herramienta eficaz para la administración.

La elaboración adecuada del documento requiere información técnica y definiciones claras enmarcadas dentro del contexto global de la empresa

objeto de análisis, lo que exige el conocimiento obligatorio de determinados aspectos institucionales, legales, y estratégicos.

El diseño de un Modelo de procedimientos requiere el análisis de actividades, tiempos y espacio para obtener resultados que permitan implementarlos como estándares y cumplir con los requerimientos identificados en el estudio.

El primer paso es la identificación previa de la unidad en particular, siendo necesario el reconocimiento integral del departamento, así como el análisis pormenorizado y secuencial de las actividades que se llevan a cabo, el estudio de puestos y personal que integra la unidad. El análisis se realiza a nivel de áreas o departamentos, luego se identifica los procesos y finalmente se definen las actividades que integran los mismos.

El resultado es un documento formal que debe difundirse como un mecanismo adecuado para su debido funcionamiento dentro de la organización.

6.7.2 Estrategias

Un modelo de procedimientos requiere de estrategias claves para solventar el éxito del mismo, estas son:

- Recolección de datos relevantes en el área de estudio determinando las debilidades existentes en los procesos para poder formular medidas correctivas.

- Suministrar información de forma clara y sencilla sobre los procedimientos y las actividades que deben cumplirse.

- Utilizar la representación gráfica de cada procedimiento para facilitar su entendimiento y señalar la secuencia de los pasos como deben seguirse.

- Diseñar los procedimientos y un plan para su implementación en base a beneficios, motivando su aplicación y conocimiento.

- Realizar una evaluación periódica del modelo, con la finalidad de actualizarlo y mejorarlo, pudiendo agregarse u omitirse procedimientos o actividades de ser necesario, para proporcionar una herramienta útil y relevante que sirva de soporte.

6.7.3 Centros de Responsabilidad

Es el nivel gerencial quien tiene la responsabilidad del manejo y difusión del documento formal donde se resume los procedimientos, y demás lineamientos de funcionalidad de cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

El dominio de las herramientas de control como son los flujogramas y los Manuales operativos y de procedimientos están a cargo del Jefe de Taller, como responsable de los procesos y demás recursos que intervienen en el mantenimiento vehicular.

El personal operativo que son los ejecutores de los procesos, son los encargados de cumplir con los lineamientos establecidos en ellos, e informar sobre su funcionalidad a fin de actualizarlos o mejorarlos.

6.7.4 Procedimiento

Los pasos a seguirse para la elaboración del Modelo de procedimientos aplicable en Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, tienen como base fundamental la descripción detallada de los procedimientos de la empresa. Y a la vez para poder detallar un procedimiento se necesita saber: el quién, el cómo, el qué y el cuándo.

Un manual de procedimientos especifica, en general, los siguientes items:

Objetivo: Se determina el objeto para que se realiza ese procedimiento.

Alcance: Indica a que sectores o personas de la empresa es aplicable ese procedimiento.

Responsabilidades: Señala claramente quienes son las personas que tiene la responsabilidad de que el procedimiento se realice de esa forma.

Desarrollo: Se define y detalla el proceso, ya sea en forma escrita, en fjujogramas, esquemas, etc.

Otro de los aspectos importantes de la propuesta es el establecimiento de políticas de calidad, normas de seguridad y estandarización de actividades, lo que facilitará el ordenamiento y control del Taller.

El modelo pretende generar una interacción adecuada entre la empresa, el personal de Talleres y Cliente, con la definición de requisitos elementales que deben cumplirse.

6.7.4.1 Manual de Higiene y Normas de Seguridad

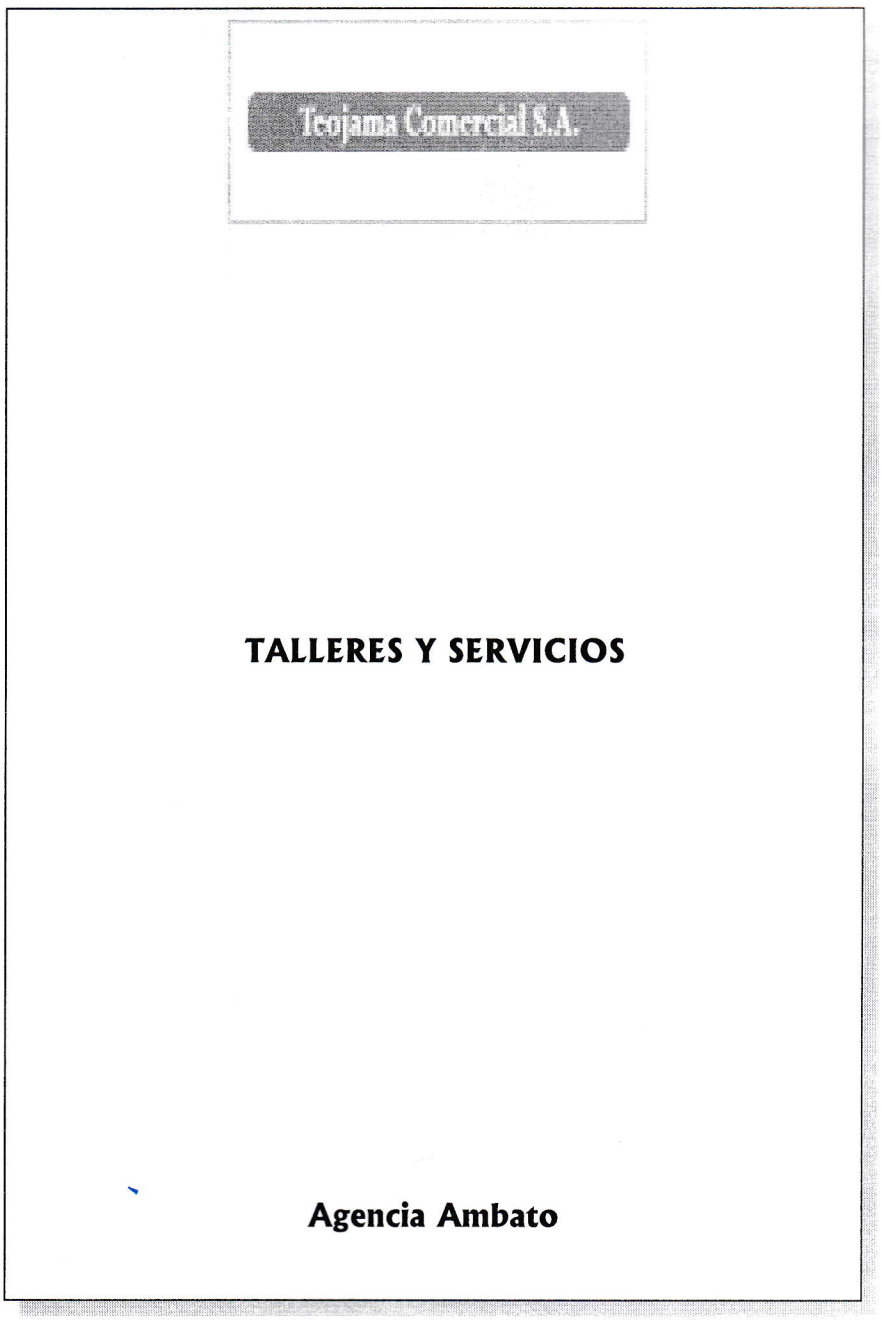
Las Normas de Seguridad son técnicas que se aplican para determinar los peligros relacionados con tareas, el personal que ejecuta la tarea, personas involucradas, equipos y materiales que se utilizan y ambiente donde se ejecuta el trabajo.

Este manual representa una herramienta sencilla y útil, para identificar y analizar los riesgos laborales asociados a las distintas operaciones que se llevan a cabo habitualmente en los talleres mecánicos, así como describir las

medidas que deben implantarse para su prevención y control, minimizando las pérdidas en función de la productividad.

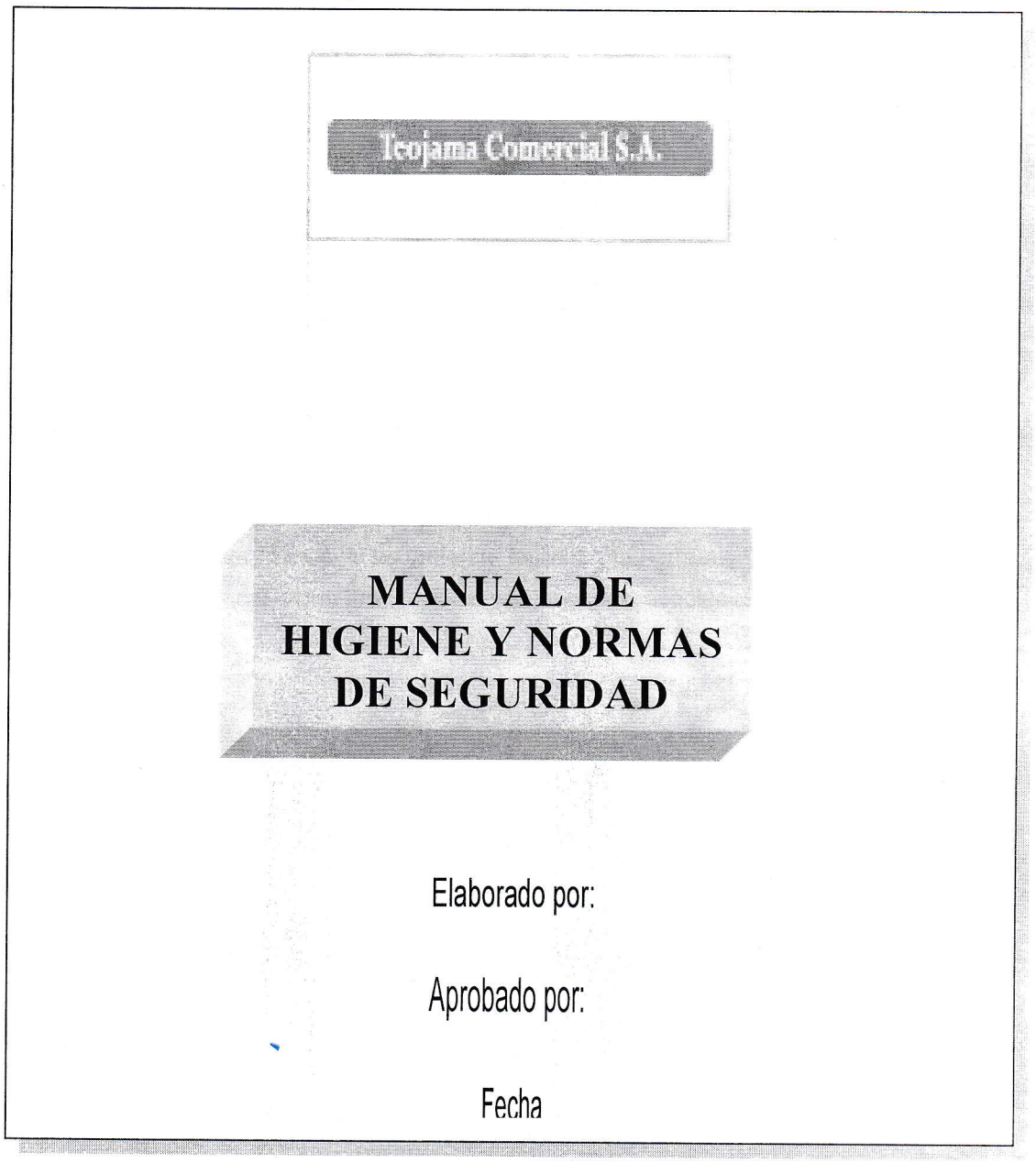
Los componentes esenciales de un Manual de Higiene y Seguridad son:

a.- Portada: Donde se hace constar la identificación general de la empresa.



b.- Carátula: La cual debe contener los datos más elementales como son:

- Nombre de la o Entidad y Logotipo.
- Nombre de la Unidad responsable del procedimiento.
- Título
- Fecha de elaboración o actualización.
- Firmas de autorización, como son las de Elaboración y Aprobación



b.- Presentación

Es la parte que presenta de manera formal el manual y sus beneficios al adoptar medidas que proporcionen seguridad.

Tejama Comercial S.A.

MANUAL DE HIGIENE Y NORMAS DE SEGURIDAD

PRESENTACIÓN

Con el presente manual se pretende facilitar una herramienta sencilla y útil, para identificar y analizar los riesgos laborales asociados a las distintas operaciones que se llevan a cabo habitualmente en la sección Talleres, así como describir las medidas que deben implantarse para su prevención y control.

c.- Índice.- Se describe los capítulos o los títulos principales que comprende el Manual. Aquí se enumeran los elementos de su contenido, así como el número de página correspondiente.

Troyana Comercial S.A.

MANUAL DE HIGIENE Y NORMAS DE SEGURIDAD

INDICE

Condiciones del Entorno

Orden y Limpieza
Condiciones ambientales
Iluminación
El ruido

Señalización

Señales de Advertencia
Señales de prohibición
Señales de Obligación
Señales de equipos contra incendios

Elevación y manejo de cargas

Plan de almacenamiento

Gestión de residuos

Equipos de protección individual

Recomendaciones Generales

d.- Descripción: Es el detalle de cada uno de los temas enunciados en el índice.

CONDICIONES DEL ENTORNO

El taller mecánico debe mantenerse en unas condiciones de orden y limpieza apropiadas y cumplir las prescripciones sobre temperatura, humedad, ventilación, iluminación y ruido establecidas en los parámetros normales y seguros, como se detalla a continuación:

a.- Orden y limpieza

El orden y la limpieza deben ser consustanciales con el trabajo. Las normas propuestas son:

- Mantener limpio el puesto de trabajo, evitando que se acumule suciedad, polvo o residuos líquidos, manteniendo los suelos limpios y libres de vertidos para evitar resbalones.
- Recoger, limpiar y guardar en las zonas de almacenamiento las herramientas y útiles de trabajo, una vez que finaliza su uso.
- Limpiar y conservar correctamente las máquinas y herramientas de trabajo, de acuerdo con los programas de mantenimiento establecidos.
- Reparar las herramientas averiadas o informar de la avería al Jefe de Taller.

- No sobrecargar las estanterías, recipientes y zonas de almacenamiento.
- Colocar siempre los desechos y la basura en contenedores y recipientes adecuados.
- Disponer los manuales técnicos de instrucciones y los utensilios generales en un lugar del puesto de trabajo que resulte fácilmente accesible, que se pueda utilizar sin llegar a deteriorarlos.
- Mantener debidamente señalizadas las escaleras y zonas de paso.
- No bloquear los extintores, mangueras y elementos de auxilio en caso de incendios en general, con mobiliario.

b.- Condiciones ambientales

La exposición de los trabajadores a las condiciones ambientales en el taller mecánico no debe suponer un riesgo para su seguridad y salud, ni debe ser una fuente de incomodidad o molestia, evitando:

- Humedad y temperaturas extremas
- Cambios bruscos de temperatura
- Corrientes de aire
- Olores desagradables

Las actividades propias del taller mecánico requieren una temperatura ambiente entre 14° y 25°.

c.- La Iluminación

La iluminación del taller mecánico debe adaptarse a las características de la actividad que se realiza en ellos. Los distintos tipos de iluminación se utilizarán según las circunstancias, es decir:

Siempre que sea posible, el taller mecánico debe tener preferentemente iluminación natural.

La iluminación artificial debe complementar la natural.

La iluminación localizada se utilizará en zonas concretas que requieran niveles elevados de iluminación.

La distribución de los niveles de iluminación debe ser uniforme, evitando variaciones bruscas de luminancia dentro de la zona de trabajo.

d.- El Ruido

La exposición al ruido debe eliminarse en su origen o reducirse al nivel más bajo posible, teniendo en cuenta los avances técnicos. Se tendrá en consideración:

- La elección de equipos de trabajo que generen el menor nivel de ruido posible.
- La concepción y disposición de los lugares y puestos de trabajo.

- La información y formación adecuadas, para utilizar correctamente los equipos de trabajo.

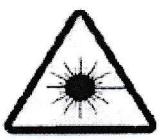
- La organización del trabajo limitando la duración e intensidad del ruido por largos períodos de tiempo.

- La utilización de protectores auditivos.

SEÑALIZACIÓN

a.- Señales de advertencia de un peligro

Tienen forma triangular y el pictograma negro sobre fondo amarillo. Las que con mayor frecuencia se utilizan son:

Materiales inflamables. En este tipo de locales se usan a menudo disolventes y pinturas que responden a este tipo de riesgo, utilizándose la señal indicada.	 Materiales inflamables
Riesgo eléctrico. Esta señal debe situarse en todos los armarios y cuadros eléctricos del taller.	 Riesgo eléctrico
Radiación láser. Se utilizará siempre que se manipulen equipos de verificación y control basados en esta forma de radiación. Viene acompañando a los citados equipos. Si éstos son fijos, conviene poner la señal a la entrada del recinto donde se encuentran.	 Radiación láser
Cuando en el taller existan desniveles, obstáculos u otros elementos que puedan originar riesgos de caídas de personas, choques o golpes susceptibles de provocar lesiones. Se podrá utilizar una señalización consistente en franjas alternas amarillas y negras. Las franjas deberán tener una inclinación de unos 45º	

b.- Señales de prohibición

De forma redonda con pictograma negro sobre fondo blanco. Presentan el borde del contorno y una banda transversal descendente de izquierda a derecha de color rojo, formando ésta con la horizontal un ángulo de 45º. Siempre que se utilicen materiales inflamables, la señal triangular de advertencia de este peligro debe ir acompañada de aquella que indica expresamente la prohibición de fumar y de encender fuego, que se muestra a continuación:



c.- Señales de obligación

Son también de forma redonda. Presentan el pictograma blanco sobre fondo azul. Atendiendo al tipo de riesgo que tratan de proteger, cabe señalar como más frecuentes en estos establecimientos, las siguientes:

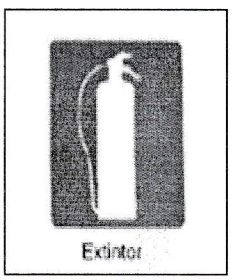
Protección obligatoria de la vista: Se utilizará siempre y cuando exista riesgo de proyección de partículas a los ojos, en operaciones con esmeriladoras, radiales, etc.	 Protección obligatoria de la vista
Protección obligatoria del oído. Esta señal se colocará en aquellas áreas de trabajo donde exista demasiado ruido	 Protección obligatoria del oído
Protección obligatoria de los pies. De uso en aquellos casos en que exista riesgo de caída de objetos pesados, susceptibles de provocar lesiones de mayor o menor consideración en los pies y sea necesaria la utilización de calzado de seguridad.	 Protección obligatoria de los pies

Protección obligatoria de las manos. Esta señal debe exhibirse en aquellos lugares de trabajo donde se realicen operaciones que comporten riesgos de lesiones en las manos (cortes, dermatitis de contacto, etc.) y no se requiera una gran sensibilidad táctil para su desarrollo	 Protección obligatoria de las manos
Protección obligatoria de la cabeza: A utilizar siempre que exista riesgo de golpes en la cabeza o caídas de objetos desde una posición elevada. Se usa, por ejemplo, en trabajos bajo puentes elevadores o en fosos.	 Protección obligatoria de la cabeza

d.- Señales relativas a los equipos contra incendios

Son de forma rectangular. Presentan el pictograma blanco sobre fondo rojo. Las más frecuentes en los talleres mecánicos son las que indican el emplazamiento de extintores y de mangueras para incendios, es decir:


Manguera para incendios


Extintor

Además, conviene recordar la obligatoriedad de delimitar las áreas de almacenamiento y de paso, tanto de vehículos como de personas, así como las salidas de emergencia y elementos de primeros auxilios (botiquín, duchas de emergencia, baños, etc.).

ELEVACIÓN Y MANEJO DE CARGAS

El trabajo en el taller mecánico de vehículos pesados requiere, en ocasiones, maniobrar con piezas más o menos grandes que implican operaciones de elevación y manejo en general de cargas. Las operaciones de elevación se llevan a cabo habitualmente con el montacargas, tecles, y coches rodantes

En la utilización de los equipos de trabajo elementales de elevación y descenso, debe prevenirse los riesgos derivados de la manipulación de los mismos, respetando las condiciones de utilización de estos equipos, tal como se recomienda por los fabricantes.

Todo equipo dispondrá del correspondiente manual de instrucciones y libro de mantenimiento y revisiones en castellano facilitado por el fabricante.

PLAN DE ALMACENAMIENTO

Para el correcto almacenamiento de insumos y materiales, debe establecerse un plan adecuado que permita, en caso de fuga, derrame o incendio, conocer con precisión y rapidez la naturaleza de los productos almacenados, sus características, cantidades y localización, para poder actuar en consecuencia. Asimismo, es conveniente distribuir la superficie del almacén en diferentes zonas claramente señalizadas mediante letras o números, que faciliten su identificación.

Los datos que debe contener un plan de almacenamiento son:

- Inventario actualizado de los productos almacenados.
- Indicación de la cantidad máxima admisible de cada clase de productos.

- Zonas del almacén donde se hallan emplazados los diferentes tipos de productos.

- Control de entradas y salidas de almacén, que permita conocer, en todo momento, los movimientos de los distintos productos; conviene llevarlo a cabo mediante una aplicación informática, identificando el tipo de producto, cantidad, fecha de entrada, fecha de salida y observaciones particulares.

Asimismo, para el almacenamiento de productos peligrosos existen dos tipos básicos de medidas a tomar:

- Almacenamiento en locales separados
- Separación suficiente de los productos almacenados

Las sustancias y preparados peligrosos deben ser agrupados por clases, evitando el almacenamiento conjunto de productos incompatibles, así como las cantidades máximas.

Conviene precisar que, por sus características intrínsecas, ciertas clases de productos son incompatibles, pudiendo reaccionar violentamente entre sí, por lo que no deben ser almacenados conjuntamente, sobre todo a partir de determinadas cantidades.

Como medidas de seguridad adicionales hay que tener en cuenta aquellas que están orientadas a la prevención de incendios, entre las que cabe señalar:

- Prohibición de fumar.
- Restricción del acceso al almacén para personal no autorizado.
- No realizar trabajos en el almacén que produzcan chispas o que generen calor (esmerilar, soldar, amolar), sin antes establecer todas las medidas de seguridad necesarias para realizar el trabajo que se requiera.

GESTIÓN DE RESIDUOS

La manipulación de productos químicos lleva consigo, la generación de residuos que es preciso tratar adecuadamente. A este respecto, se define los pasos a seguirse:

- Minimizar la generación de residuos en su origen, evitando que se generen.
- Reciclado.- Pretende reutilizar el residuo generado, en el mismo o en otro proceso, en calidad de materia prima.
- Eliminación segura de los residuos no recuperables, sujetándose a las normas exigidas por el Departamento de Higiene Municipal. Como paso previo a la eliminación es esencial que los residuos se clasifiquen, segreguen y depositen en contenedores apropiados.

EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL

El equipo de protección individual para realizar las actividades propias de taller consta básicamente de:

- Gafas de protección
- Guantes
- Overol
- Faja lumbar
- Calzado de seguridad aislante.

e.- Recomendaciones.- Se detallan las principales recomendaciones para el personal involucrado en el área

Tecjuma Comercial S.A.

MANUAL DE HIGIENE Y NORMAS DE SEGURIDAD

RECOMENDACIONES GENERALES

- Sea ordenado tanto en su persona como en su trabajo.
- Haga sus actividades, cualquiera que sea con seguridad e higiene.
- Exija y utilice en su trabajo, los elementos de protección de personal que su actividad laboral requiera, son para su protección y cuidado.
- Utilice y cuide los servicios sanitarios de la empresa, y manténgalos siempre limpios.
- Trate a los clientes de la empresa como suyos, de ello depende su trabajo.
- Al advertir algún peligro dentro de la empresa, comuníquelo de inmediato.

NO OLVIDE QUE EN TODO MOMENTO Y EN TODO LUGAR HAY PELIGRO POR ELLO SEA SIEMPRE PREVISIVO Y PREVENTIVO.

f.- Anexos.- Se debe anexar al Manual documentos relacionados al cumplimiento de los procedimientos estipulados como:

- Bitácora de mantenimiento de equipos y herramientas de taller.

- Tarjetas de control de insumos y materiales de consumo, etc.

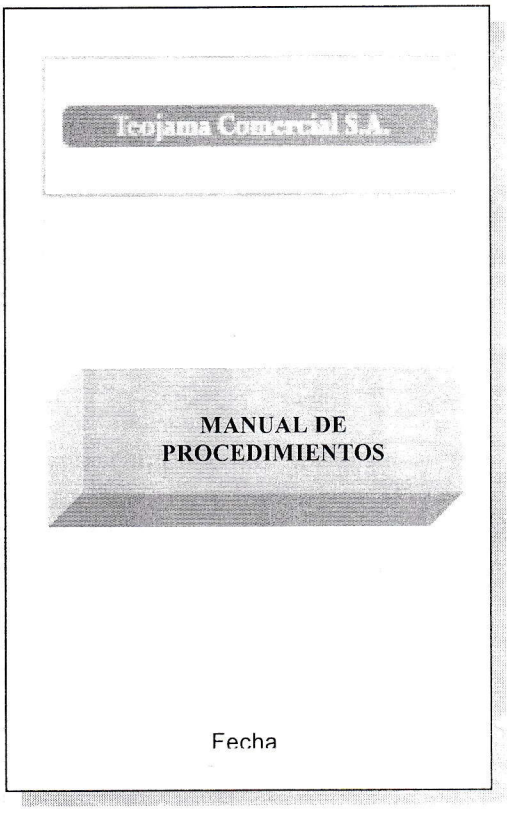
6.7.4.2 Manual de Procedimientos

En forma similar al Manual de Seguridad, los principales contenidos del Manual de Procedimientos, son:

a. Portada o Carátula: La cual debe contener los datos más elementales como son:

- Nombre de la Entidad y Logotipo.
- Nombre de la Unidad responsable del procedimiento.
- Título
- Fecha de elaboración o actualización.
- Firmas de autorización, como son las de Elaboración y Aprobación





b.- Contenido.- Es la parte que presenta de manera sintética y ordenada, los capítulos o los títulos principales que comprende el Manual:

Índice.- Aquí se enumeran los elementos de su contenido, así como el número de página correspondiente. Se recomienda seguir el siguiente orden:

Tenjama Comercial S.A.

INDICE

Introducción
Objetivo del Manual
Presentación de los Procedimientos

- Nombre del procedimiento
- Objetivos
- Normas y Políticas de Operación
- Descripción del procedimiento
- Formatos e Instrucciones
- Diagramas de Flujo

Introducción.- En este punto se contempla la presentación del documento, su objetivo y utilidad:

Teojama Comercial S.A.

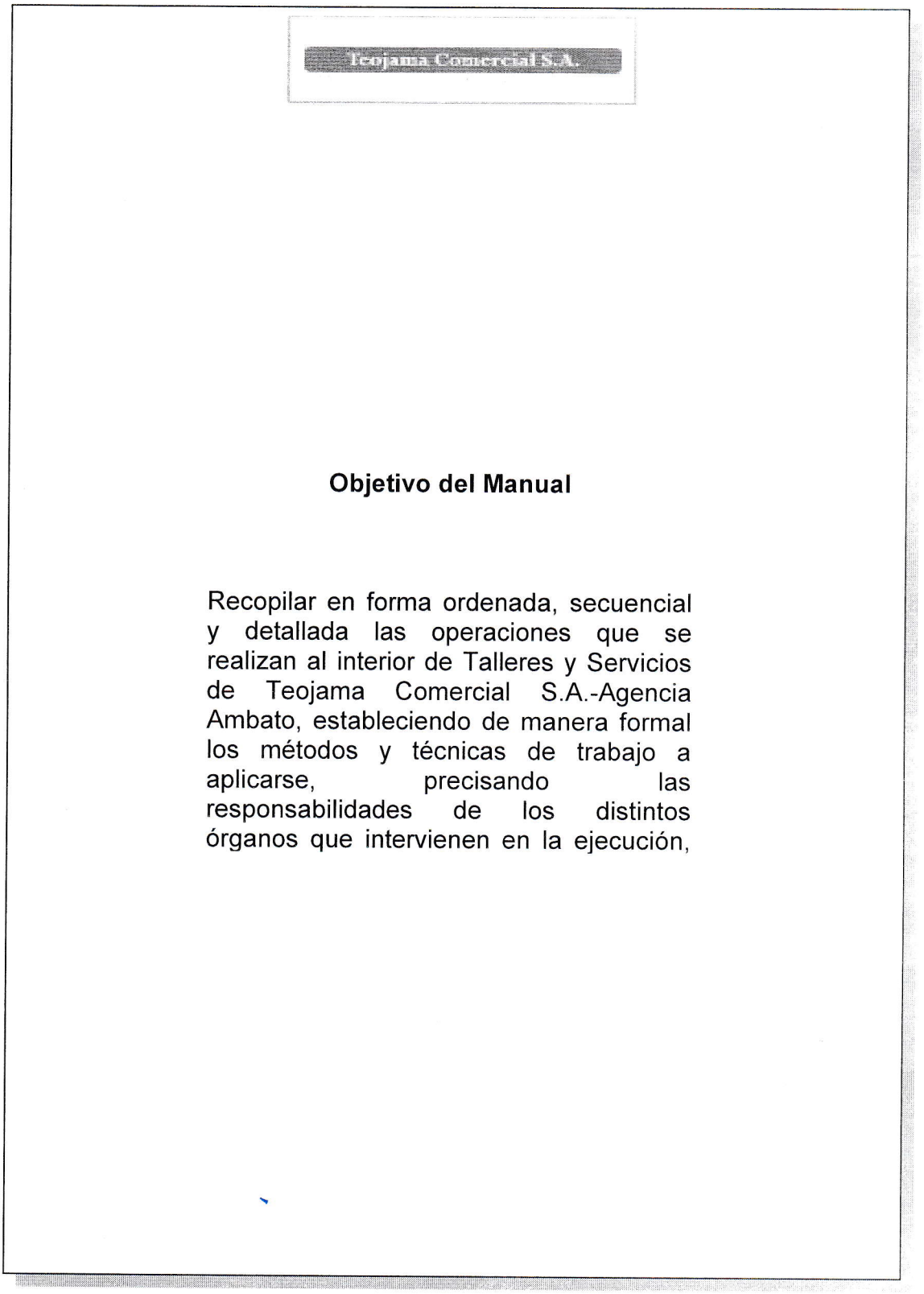
Introducción

El presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo servir de instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, especialmente en la sección Talleres y Servicios de Teojama Comercial - Agencia Ambato.

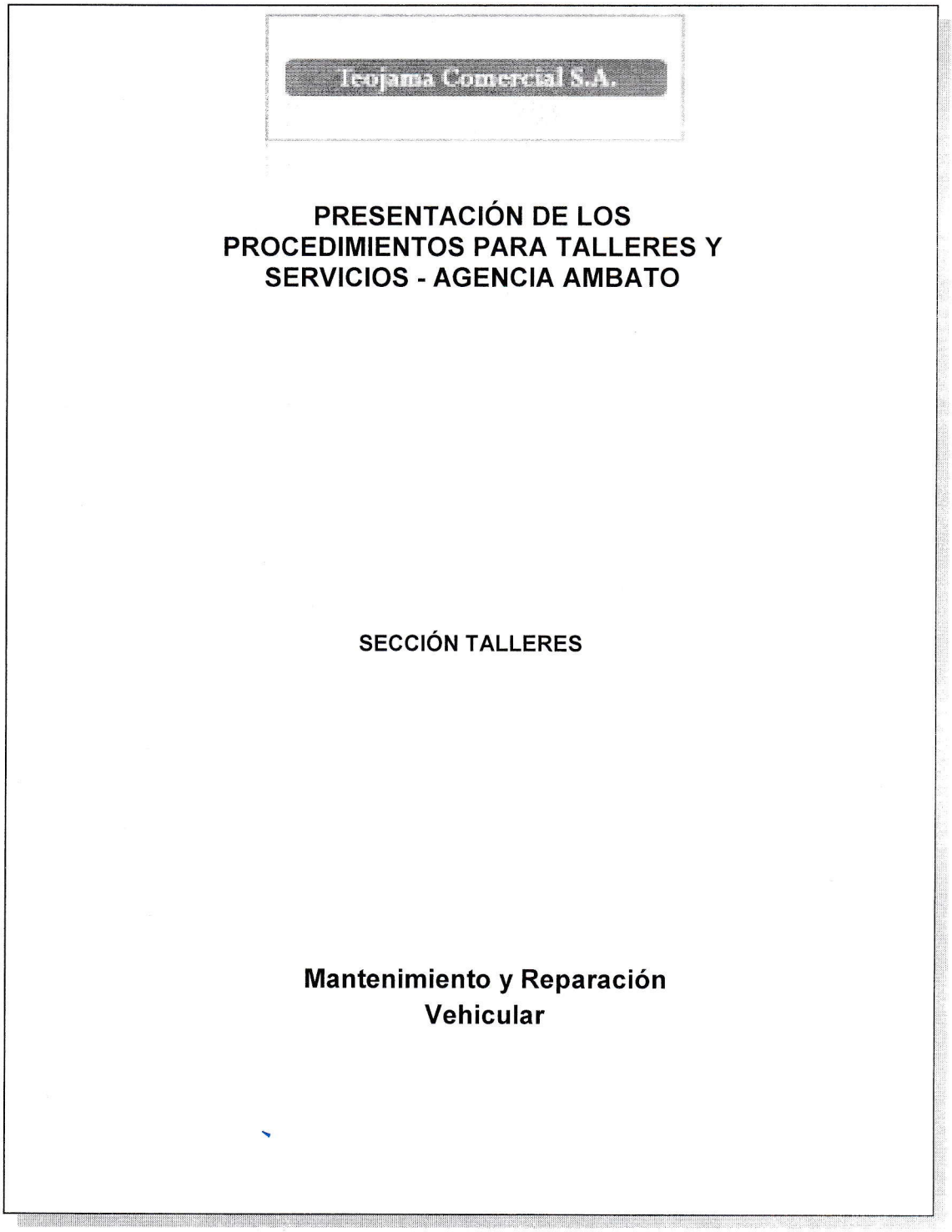
Contempla la descripción del procedimiento, la definición de su objetivo, normas y políticas de operación que rigen para su elaboración, y diagramación del proceso.

Cabe señalar que este documento será renovado periódicamente en la medida que se presenten modificaciones en su contenido, en la normativa establecida, en la estructura orgánica de la unidad, o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo.

Objetivo del Manual.- Se define el propósito del Manual:



c.- Presentación de los procedimientos.- Enuncia los procedimientos que se van a describir en el Manual, redactados de forma sencilla, sintética, de forma tal que expresen la esencia del servicio.



Luego se procederá a analizar cada uno de los procedimientos, considerando los siguientes puntos:

- Nombre del procedimiento

- Objetivo del procedimiento.- Se describe el fin a alcanzar, debe ser claro, conciso y directo.

- Normas y Políticas de Operación.- Hace relación a las normativas establecidas por los niveles altos de decisión, orientadas al servicio que se brinda.

- Descripción de los procedimientos.- Es la narración escrita en orden cronológica y secuencial de cada una de las actividades que se ejecutan para concretar un resultado determinado, en respuesta al cumplimiento del objetivo del procedimiento. Se utilizará un formato tipo cédula de descripción de procedimientos de 5 columnas conteniendo los siguientes conceptos: Responsable, Número de Actividad, Actividad, Formato/Documento, y Número de impresiones.

- Diagramas de flujo.- Permite analizar la operatividad del procedimiento, permite realizar análisis sobre la efectividad de los mismos.

- Glosario de términos.- definición de términos utilizados en el manual.

Teojama Comercial S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 1
.- INGRESO Y RECEPCIÓN DE VEHICULOS	Hoja 1 de 15

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: Conocer las expectativas de los clientes, que acuden al taller en busca del servicio de mantenimiento preventivo y/o correctivo de su vehículo, mediante la recolección de todos los datos del Cliente y de las fallas del vehículo, necesarios para proporcionar servicios de su completa satisfacción.

NORMAS DE OPERACION

Gestionar las actividades en el área de talleres, respetando y cumpliendo las políticas empresariales y los procesos, de forma ordenada y secuencial.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Proporcionar un buen servicio con calidad, que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con personal capacitado, motivado, productivo, eficiente, leal, honesto, responsable y comprometido en resolver sus problemas.

POLÍTICA DE CALIDAD

Impulsar las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o, incluso, superar las expectativas de nuestros clientes, trabajadores y otros grupos de interés.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 1
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 2 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Recepción de Vehículos	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ingreso y Evaluación del vehículo	

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
	1	Ingreso datos del vehículo	**(Software):** En este paso se ingresa al sistema los datos del Cliente y el detalle del vehículo, en lo concerniente a carrocería, nivel de combustible, descripción de objetos adicionales, tanto de la parte interior como exterior, el estado de las partes y funcionamiento de los accesorios. Este documento es impreso para entregarle al cliente y hacerle firmar su conformidad, mientras en el sistema se almacena esta información a manera de un historial.	Ficha de Ingreso
	2	Condiciones de seguridad	* Durante la inspección visual y funcional del vehículo, se deberá asegurar que el freno de mano esté aplicado y la llave de encendido se haya desprendido del switch. * Si se requiere realizar pruebas de carretera, debe llevarse a cabo en las cercanías del Taller, y es indispensable ajustar los cinturones de seguridad.	Orden de Trabajo

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 1
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 3 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Recepción de Vehículos	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ingreso y Evaluación del vehículo	

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
Asesor de Servicio	3	Evaluación del vehículo	Luego de examinar el estado general de vehículo y haber sugerido reparaciones adicionales al daño detectado, se procede a describir el mantenimiento que se va a realizar con su respectiva cotización de repuestos y mano de obra, indicando el tiempo de duración de la reparación	Orden de Trabajo
	4	Identificación del tipo y prioridad del servicio	Se clasifica en: * Servicio Express * Mantenimiento Preventivo * Reclamación del cliente * Garantía de la concesionaria * Reparaciones	Orden de Trabajo
	5	Elaboración de la Orden de trabajo	Llene la orden de Trabajo con los detalles observados en la evaluación del vehículo, en presencia del Cliente y solicítele su firma de autorización de la reparación de su vehículo. Con el Jefe de Taller y mecánicos verifique la disponibilidad de recursos como repuestos y tiempo; para planificar la fecha y hora estimada de entrega del vehículo al cliente, y regístrela en la orden de trabajo	Orden de Trabuco

Teojama Comercial S.A.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 1
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 4 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Recepción de Vehículos	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ingreso y Evaluación del vehículo	

CONDICIONES NORMATIVAS:

- La imagen del Asesor de servicio debe reflejar confianza y seguridad.
- El Cliente debe ser atendido en un plazo no mayor de 15 minutos con educación y cortesía.
- Se debe escuchar atentamente las indicaciones del cliente a fin de conocer el motivo de su presencia.
- En caso de fallas en el diagnóstico, informar inmediatamente al cliente que el presupuesto de reparación ha variado.
- Se debe considerar satisfacer siempre a un nuevo Cliente con el servicio Express.
- Si el cliente solicita servicio por garantía investigue el kilometraje y la póliza de garantía.
- Especifique la forma en que se hizo el diagnóstico y registre las observaciones que crea pertinentes.
- Refuerce la información obtenida consultando el Manual Técnico del vehículo.
- La orden de trabajo es el documento de donde se obtendrán los datos para la factura del cliente por concepto del servicio proporcionado, por lo que debe tenerse cuidado de no generar tachaduras ni enmendaduras.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 1
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 5 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Recepción de Vehículos	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ingreso y Evaluación del vehículo	

ASESORÍA AL CLIENTE:

- Determine las necesidades del servicio escuchando atentamente los comentarios sobre las fallas del vehículo. Interrogue al Cliente si es necesario para conocer los síntomas y escríbalas en la orden de trabajo explicando el problema en detalle. Recuerde que el trabajo técnico se realizará basado en la información contenida en la Orden de trabajo.

- Si la falla del vehículo es funcional, será necesario realizar pruebas de carretera, para lo cual se solicitará los servicios del Jefe de Taller o Técnico especialista conjuntamente con el cliente.

- Sugiera servicios adicionales al cliente si es apropiado.

- Informe al cliente sobre criterios y condiciones de pago.

- Agradezca la visita del cliente e invítelo a visitar el patio de ventas de vehículos nuevos.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 2
2.- REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO VEHICULAR	Hoja 6 de 15

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: Llevar a cabo el mantenimiento y reparación vehicular, atendiendo las demandas de los clientes, utilizando mano de obra calificada y repuestos originales de las marcas Hino y Daihatsu.

NORMAS DE OPERACION

Aprovechar los equipos y recursos existentes en el Taller mecánico, generando mayor productividad y eficiencia.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Proporcionar informes periódicos de las reparaciones y actividades realizadas en el taller, agregando sugerencias y recomendaciones a los procesos.

POLÍTICA DE CALIDAD

Impulsar la mejora continua aplicando indicadores de productividad y estándares de calidad.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 2
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 7 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Taller de Reparaciones	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reparación y mantenimiento de vehículos	

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
Jefe de Taller	1	Ingreso del vehículo al Taller	Se recibe el vehículo en el Taller junto con la orden de trabajo, y complementa el detalle de los trabajos que deben cumplir los mecánicos. Factura del Proveedor:	Orden de Trabajo
Jefe de Taller	2	Compra de repuestos	Se procede a la adquisición de repuestos en el almacén de repuestos de Teojama Comercial o en casos excepcionales a otros proveedores. Estas facturas se anexan a la orden de trabajo.	Factura
Jefe de Taller	3	Verificación de los repuestos	Examina los repuestos que estén conforme al pedido realizado y que cumplan las especificaciones propias del vehículo.	Factura
Jefe de Taller	4	Designación de equipo de trabajo	Asigna al técnico responsable de la ejecución del trabajo y el equipo de mecánicos, dependiendo la dimensión de la reparación.	Orden de Trabajo

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 2
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 9 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Taller de Reparaciones	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reparación y mantenimiento de vehículos	

CONDICIONES NORMATIVAS:

- El Jefe de Taller planifica las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las unidades automotoras, con los maestros responsables de cada área o especialidad (mecánica a gasolina o diesel) a fin de garantizar la calidad del servicio.

- Se debe administrar y asegurar los recursos necesarios para realizar el servicio a satisfacción.

- Los técnicos de mantenimiento deben ser altamente calificados, capacitados y evaluados permanentemente

- Los operarios mecánicos deben especializarse en mantenimiento de motores a diesel y gasolina, sistemas full inyección, electrónicos, electricistas y frenos.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL JEFE DE TALLER:

- Controla y aprueba el mantenimiento y las reparaciones realizadas a los vehículos.

- Efectúa inspecciones a los vehículos que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes.

- Selecciona los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo.

- Distribuye el trabajo del personal a su cargo.

- Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de equipos y aparatos mecánicos de la unidad.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 2
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 10 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Taller de Reparaciones	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reparación y mantenimiento de vehículos	

- Elabora las requisiciones de compras respecto a insumos, herramientas y materiales propios del taller, conforme las necesidades y controla el volumen y existencia de los mismos.
- Evalúa y controla el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.
- Participa en la ejecución de los trabajos del taller resolviendo los problemas mecánicos que el personal no esté en capacidad de solventar.
- Contacta con los talleres o empresas mecánicas para resolver problemas mecánicos de los vehículos.
- Realiza inventario de materiales y equipos.
- Elabora y presenta los reportes referidos a aspectos de su competencia.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 3
3.- ENTREGA- SALIDA DE VEHÍCULOS	Hoja 11 de 15

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

OBJETIVO: Hacer la entrega del vehículo a entera satisfacción del Cliente.

NORMAS DE OPERACION

Entregar el vehículo totalmente reparado e indicar las condiciones de garantía del servicio brindado, conforme informe técnico, especificaciones de repuestos y estado general del vehículo.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Archivar la documentación de soporte en orden secuencial y con el aval de las firmas de Jefe de Taller, Técnico de mantenimiento y Cliente.

POLÍTICA DE CALIDAD

Analizar las encuestas de satisfacción al Cliente, y en base a estas evaluar los procesos, para proponer cambios y mejoras.

Teojama Comercial S.A.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 3
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 12 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Taller de Reparaciones	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Entrega (Salida) del Vehículo	

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
Jefe de Taller	1	Check list	Se lleva a cabo un Check list para que los últimos detalles de la reparación sean corregidos. Se revisa el funcionamiento adecuado del vehículo y sobretodo que esté terminado dentro de la fecha del compromiso.	Orden de trabajo
Asesor de servicio	2	Confirmación de entrega	Cuando el Check list está correcto, se llama al Cliente para indicarle que el trabajo se ha concluido y se concreta la hora para la entrega del vehículo.	Orden de trabajo
	3	Entrega de documentación	Estando el trabajo concluido se pasa la documentación a secretaría para facturación	Orden de trabajo y facturas de repuestos
Asesor de servicio	4	Entrega del vehículo	Una vez que el Cliente asiste, y habiendo cancelado por el servicio prestado; se le entrega el vehículo y adicionalmente se le solicita llenar una encuesta en la cual tiene que responder como le pareció el servicio recibido. Fin del procedimiento	Encuesta

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	N° Proced. 3
DEPENDENCIA: Talleres y Servicios	Hoja: 13 de 15
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Taller de Reparaciones	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Entrega (Salida) del Vehículo	

CONDICIONES NORMATIVAS:

- Previa la entrega del vehículo es necesario verificar completamente la unidad.
- Si al realizar el Check list se detectara algún error, se debe efectuar las aclaraciones correspondientes en la Orden de Trabajo.
- Se debe revisar que coincida lo inventariado cuando ingresó el vehículo, con lo existente a su entrega por el taller.
- Aceptación del trabajo concluido en conformidad con la orden de trabajo mediante firma del Asesor de servicio.
- Gestiona el pago por parte del Cliente.
- Integra la documentación generada en todo el proceso de mantenimiento y lo archiva en forma ordenada.

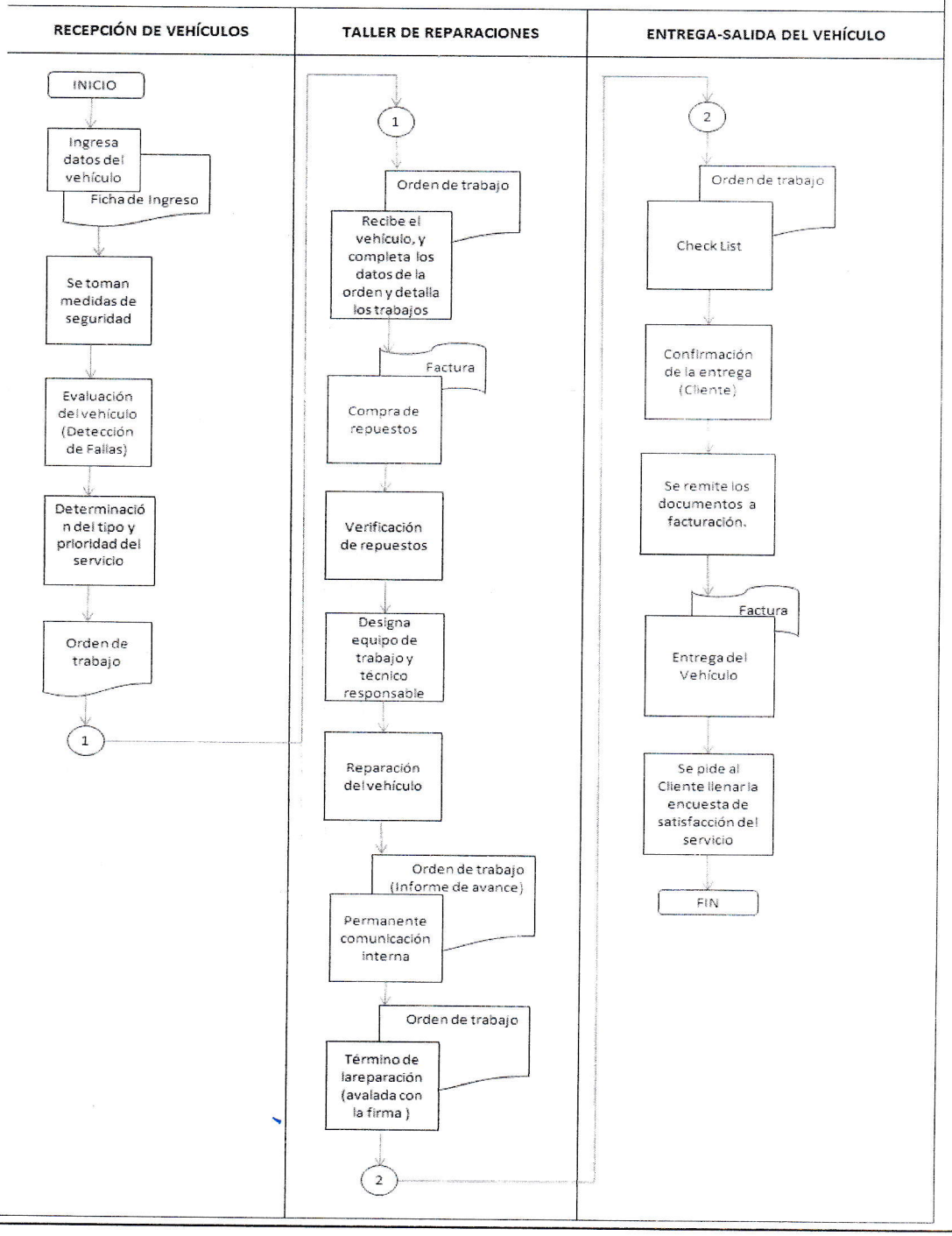
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

DEPENDENCIA: Talleres y Servicios — Hoja: 14 de 15

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Taller de Reparaciones

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN VEHÍCULOS

PROCESO: REPARACIÓN DE VEHÍCULOS



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Órdenes de trabajo: Formato en el cual se describen las reparaciones a realizar a un vehículo determinado; así como las características del mismo y el técnico responsable del trabajo realizado.

Bitácora de reparación:
Formato principal automatizado del expediente del vehículo donde se registra el tipo de reparación efectuada, así como el monto y la fecha, entre otros.

Periodicidad: Lapso de tiempo comprendido entre una reparación y otra similar, pudiendo ser otorgada por tiempo o kilometraje.

Servicio preventivo: Servicio otorgado en tiempo y forma a un vehículo de acuerdo al programa de mantenimiento establecido por el Departamento de Servicios.

Servicio express: Servicio que comprende aquellos trabajos menores, es decir aquellas operaciones realizadas en un tiempo no mayor a 1 hora, como: cambio de aceite y filtro de motor, ajuste y cambio de bandas, etc.

Cotización: Descripción de una reparación (por parte del taller) y costo de la misma.

6.8 ADMINISTRACIÓN

Es indispensable que los administradores como responsables de llevar a cabo la propuesta, tomen en cuenta la importancia de la evaluación y el monitoreo de los procedimientos quienes deben utilizar algunos instrumentos adicionales al manual para verificar los avances o desviaciones de lo planificado, y tomar decisiones pertinentes y oportunas a fin de asegurar mayor productividad.

Un plan adecuado de monitoreo permitirá:

- Conocer si las metas propuestas se cumplen con oportunidad.
- Adoptar medidas oportunas para corregir desviaciones.
- Agregar o sustituir actividades a los procedimientos establecidos.
- Recomendar acciones de mejora o actualización, estimulando el proceso de retroalimentación.

Un modelo de procedimientos implica la evaluación de la productividad operativa, la misma que sirve para evaluar el rendimiento de Talleres y Servicios de Teojama Comercial S.A. -Agencia Ambato, y se obtiene relacionando la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Además en la productividad entran en juego otros aspectos muy importantes como la calidad.

En el presente estudio donde las unidades producidas (servicios) son heterogéneos debido a la complejidad y combinación de recursos, la productividad es recomendable medirla en función de la utilidad obtenida, es decir aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total facturado (Ventas)}}{\text{Salarios Pagados}}$$

Sin embargo este resultado es un valor cuantitativo, siendo necesario considerarse aspectos cualitativos del servicio brindado, ya que un buen servicio no debería generar costos adicionales como reclamos de mantenimiento, y repetición de trabajos. En efecto un buen servicio garantiza la satisfacción y el retorno del cliente.

Con el fin de medir la productividad se utiliza también el siguiente indicador:

$$\frac{\text{Productividad Observada}}{\text{Estándar de productividad}} \times 100$$

Donde:

La productividad observada es la productividad medida durante un período definido (día, semana, mes, año), y;

El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Como se observa existen diferentes parámetros para medir la productividad, pero lo más importante es ir definiendo la tendencia del departamento a través del tiempo y realizar las correcciones oportunas a fin de generar mayor rentabilidad y mejorar la eficiencia.

El elemento más importante a considerar para aumentar la productividad es el capital humano, el cual requiere inversión como es la capacitación.

Los responsables en la aplicación de la propuesta y la optimización de sus beneficios son:

CUADRO 31 Administración de la Propuesta

DEPARTAMENTO	CARGO	NOMBRE	ACTIVIDAD
Gerencia	Gerente	Sr. Luis Suárez	Estudio y aprobación del manual de procedimientos.
Talleres	Asistente de servicio	Ing. Juan Pablo Estrella	Aplicación del Manual y planteamiento de sugerencias
Talleres	Jefe de Taller	Ing. Marcelo López	Análisis de productividad y fijación de estándares. Planteamiento de sugerencias y recomendaciones
Talleres	Técnicos de mantenimiento	Téc. Marco Rojas Téc. Luis Tipantaxi	Aplicación del Manual y planteamiento de sugerencias
Talleres	Mecánicos	Sr. Mauricio Ramón Sr. José Luis Méndez Sr. Manuel Sánchez Sr. Juan Armendariz	Aplicación del Manual y planteamiento de sugerencias

Elaborado por: Marco Rojas

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Evaluar la propuesta mediante un plan de monitoreo garantizará un mejor control del personal y de las actividades que se desarrollan en el Departamento de Talleres, pretendiendo siempre elevar el nivel de eficiencia y productividad. De la misma forma es un requisito indispensable la evaluación y actualización periódica de los procedimientos en base a las experiencias

suscitadas, lo que permitirá: mantenerla, modificarla, sustituirla o suprimirla definitivamente.

CUADRO 32 Previsión de la Evaluación

No.	PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1	¿Quién solicita evaluar?	• Gerente
2	¿Por qué evaluar?	• Porque la información de los manuales es renovable.
3	¿Para qué evaluar?	• Conocer si las metas propuestas se cumplen. • Permitir la aplicación de correctivos.
4	¿Qué evaluar?	• Los resultados alcanzados • Los beneficios obtenidos
5	¿Quién evalúa?	• El Jefe de Taller y el Gerente
6	¿Cuándo evaluar?	• Trimestralmente
7	¿Cómo evaluar?	• Mediante la revisión de rendimientos y nivel de satisfacción de los clientes.
8	¿Con qué evaluar?	• Utilizando indicadores para medir los niveles de productividad y eficiencia alcanzados.

Elaborado por: Marco Rojas

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ALVARADO, P. (1983). *Nociones Fundamentales de Investigación Científica.* Segunda Edición. Quito.

- ALVAREZ, Torres Martín G. (1997). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, Editorial Panorama. México.

- AMARO, Guzmán Raymundo (2007). *Administración de Empresas.* I,Editora Tiempo S. A. México.

- CÓRDOBA, Padilla Marcial (2007). *Administración Financiera*, Ecoe Ediciones Ltda. Primera Edición. Bogotá.

- CHIAVENATO, Idalberto. (1998). *Administración de Recursos Humanos.* Quinta Edición. Quebecor Word.Colombia

- Diccionario de la Lengua Española. (1984) Vigésima primera edición. Madrid.

- HAROLD Koontz y HEINZ Weihrich, *Administración una Perspectiva Global.* Mcgraw- Hill Interamericana de Editores S.A., Onceava Edición, 1999.

- HERRERA E. Luis, MEDINA F. Arnaldo, NARANJO L. Galo. *Tutoría de la Investigación Científica*, Diemerino Editores, Quito.

- LEIVA SEA, F. (1988). *Nociones de Metodología de la Investigación Científica*, Tercera edición, Gráficas Modernas, Quito.

- ROBBINS, Stephen y DECENZO, David. (2009). *Fundamentos de Administración.* Sexta Edición. México.

- ROSENBERG, Jerry M. (1994). *Diccionario de Administración y Finanzas*, Editora Océano Centrum,España.

- BATERMAN, Thomas S. y SCOTT A. Anell. (2005). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.* Octava Edición. **Editorial** McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Folletos

- LOPEZ Mercy, *Módulo de Auditoría de Gestión*. Universidad Técnica de Ambato. 2008.

- URRESTA Felipe, *Módulo de Formación de Especialistas en Gestión de la Calidad INEN*. 2009.

- URRUTIA Janet, *Módulo de Introducción a la Administración*. Universidad Técnica de Ambato. 2005

Tesis

- PAREDES María José, Estructuración de un Manual de Procedimientos para Facturación en el Departamento de Compras de Repuestos Nacionales y Servicios de la empresa Plasticaucho S.A., Universidad Técnica de Ambato. 2007

- TAMAYO Victoria, Planificación Estratégica para mejorar el proceso productivo en la empresa Proinba del Cantón Cevallos, Universidad Técnica de Ambato. 2006

Internet

- http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml.
- http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml.)
- http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#gestion
- (http://www.monografias.com/trabajos13/oym/oym.shtml)
- (http://www.definicionabc.com/general/procedimientos.php).
- (http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml)
- http://www.monografias.com/trabajos5/teorsist/teorsist.shtml
- (http://www.definicion.com.mx/procedimiento.html)
- (http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoYPropositoPrevision)
- http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml
- http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/conocer/folle3/index.htm.
- (http://www.monografias.com/trabajos24/administracion-empresa/administracion-empresa.shtml)
- (http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/jornada.htm).
- (http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados/sistemas-integrados.shtml).

- (http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm).
- http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1GL158GSM-WM0KRL-NLB/SimbologiaANSI.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Información).
- http://www.elergonomista.com/comunicacionelementos.html
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aguilar_c_l/capitulo2.pdf
- http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml
- http://books.google.com.ec/books?id=BkgR5LPBHPgC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/mercadoSDE/sdeprint.htm
- http://foros.emagister.com/tema-que_son_modelos_administrativo-12943-506903-1.htm
- http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/42/deffinanzas.htm
- http://www.ongconcalidad.org/sistinfcal.pdf
- http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php
- http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/T70.pdf

ANEXOS

ANEXO N 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA AL PERSONAL QUE TRABAJA EN LOS TALLERES Y SERVICIOS DE TEOJAMA COMERCIAL S.A. - AGENCIA AMBATO

OBJETIVO: Determinar cómo afecta en la productividad la falta de un modelo estratégico de procedimientos.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta en cada uno de los paréntesis de la pregunta

INFORMACION GENERAL
Cargo.....
Tiempo de Trabajo.....

CUESTIONARIO

1.- ¿Conoce la misión, visión y demás normas y reglamentos de la empresa?

SI [ ] NO [ ] PARCIALMENTE [ ]

2.- ¿Están claramente definidas las funciones y actividades que debe cumplir en su puesto de trabajo?

SI [ ] NO [ ] PARCIALMENTE [ ]

3.- ¿Existen normas de seguridad y de prevención de accidentes de trabajo, legalmente establecidas, que deba usted cumplir estrictamente?

SI [ ] NO [ ] PARCIALMENTE [ ]

4.- ¿Considera usted que los implementos de trabajo recibidos (Guantes, mascarillas, botas, gafas, etc.) le brindan protección, de manera permanente y eficiente?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

5.- ¿La planificación y coordinación de las actividades en los Talleres de Teojama Comercial S.A. Agencia Ambato, en su criterio es:

EXCELENTE ☐ BUENA ☐ REGULAR ☐

6.- ¿Recibe usted instrucciones claras y precisas, para la realización de un trabajo de mantenimiento o reparación vehicular?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

7.- ¿Conoce exactamente usted, los límites y responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

8.- ¿Considera usted que el personal que trabaja en el área de Talleres es suficiente?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

9.- ¿Se cumple satisfactoriamente con el trabajo que ha sido planificado para la jornada diaria?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

10.- ¿Trabaja usted en base a tiempos previamente establecidos?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

11.- ¿Se cuenta con las suficientes herramientas y maquinaria apropiada para la realización de su trabajo?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

12.- ¿Se dan errores y confusiones cuando existen varias órdenes de trabajo a la vez?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

13.- ¿Previo la entrega de vehículos, se realiza un control de calidad en los trabajos realizados?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

14.- ¿Existen quejas o reclamos frecuentes sobre los trabajos realizados en el taller?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

ANEXO N 2

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TALLERES Y SERVICIOS DE TEOJAMA COMERCIAL S.A. - AGENCIA AMBATO

OBJETIVO: Determinar cómo afecta en la productividad la falta de un modelo estratégico de procedimientos.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta en cada uno de los paréntesis de la pregunta

INFORMACION GENERAL

Cargo.....
Tiempo de Trabajo.....

CUESTIONARIO

1.- ¿Están estandarizadas las actividades que se llevan a cabo en el Taller de Teojama Comercial S.A.?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

2.- ¿Existen una secuencia lógica para la realización de los trabajos de mantenimiento vehicular, así como la designación puntual de responsabilidades?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

3.- ¿Se cuenta con soporte técnico bibliográfico para la ejecución de los trabajos especializados, a entera disposición de los implicados?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

4.- ¿Se evalúa los trabajos realizados por cada uno de los trabajadores del Taller de Teojama Comercial S.A., en función al rendimiento?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

5.- ¿Se capacita al personal en temas concernientes al trabajo en que se desempeñan?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

6.- ¿Se incentiva la participación activa del personal en la solución de problemas?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

7.- ¿Se realizan reuniones de trabajo para identificar las debilidades o errores que se presentan y corregirlos oportunamente?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐

8.- ¿Se toma en cuenta el desempeño alcanzado en forma mensual, con el fin de evaluar las metas alcanzadas?

USUALMENTE ☐ A VECES ☐ NUNCA ☐