

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ADMINISTRACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO EN UNA TIENDA
COMERCIAL DE VENTA AL DETALLE”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

DELMA IVETTE CRUZ REYES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración – Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Teresa Inés Trujillo Lara

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta	Licda. Rosa Ebidalia Cavarría de Meléndez
Secretario	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Examinadora	Ing. Claudia Yesenia Muñoz Rojas

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

F.: _____

Licda. Rosa Ebidalia Cavaría de Meléndez

Presidenta

F.: _____

Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Secretario

F.: _____

Ing. Claudia Yesenia Muñoz Rojas

Examinadora

DEDICATORIA

A DIOS

Por otorgarme la vida y ser mi luz y guía a lo largo de todo mi camino

A MIS PADRES

Benedicto y Laura

Por ser el ejemplo de padres a seguir.

Por todo su esfuerzo, apoyo y amor incondicional durante toda mi carrera

A MI ESPOSO

Y ADEMÁS AMIGO

Carlos, por estar siempre a mi lado, por su comprensión y ayuda en todo momento

A MIS HIJOS

Andrea Mariveth, Karla Marcela y Diego Alejandro

Por ser uno de los grandes motivos para siempre seguir adelante

A MIS HERMANOS

Porque siempre están cerca de mí para extenderme su mano cuando la necesito

A MIS SOBRINOS

Y CUÑADOS

Por la forma en que siempre me han expresado su cariño

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1,1 NATURALEZA DE LAS TIENDAS DE VENTA	1
1,2 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	5
1,3 EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	6
1.3.1 Definición de mantenimiento	7
1.3.2 Responsabilidades del Departamento de Mantenimiento	7
1.3.3 Clases de Mantenimiento	7
1.3.3.1 Mantenimiento preventivo	8
1.3.3.2 Mantenimiento correctivo o reparaciones	8
1,4 PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	8
1.4.1 Planeación	9
1.4.2 Organización	9
1.4.3 Dirección	10
1.4.4 Control	12
1,5 INGENIERÍA DE SERVICIOS	13
1.5.1 Calidad, servicio y clientes	14
1.5.1.1 Definición de calidad	14
1.5.1.2 Definición de servicio	15
1.5.1.3 Definición de clientes	15
1,6 SERVICIO A CLIENTES Y CLIENTES SATISFECHOS	17
1.6.1 Servicio al cliente	17
1.6.2 Clientes satisfechos	17
1,7 VALOR AGREGADO	17
1,8 EL MODELO ORGANIZACIONAL ORIENTADO HACIA EL CLIENTE	18

Contenido	Página
1,9 PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN QUE CONTRIBUYEN CON LA INGENIERÍA DE SERVICIOS	23
1.9.1 Outsourcing (Empresas subcontratadas)	23
1.9.2 Empowerment	24
1,10 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	25
CAPÍTULO II	
SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO EN UNA TIENDA COMERCIAL DE VENTAS AL DETALLE	
2,1 METODOLOGÍA	26
2,2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	26
2.2.1 Tipos de tiendas de venta	27
2.2.2 Centros de Distribución	35
2.2.3 Estructura general de la empresa	37
2.2.3.1 Funciones de cada área	37
2,3 EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	39
2.3.1 ¿Qué hace el Departamento de Mantenimiento?	40
2.3.2 ¿Quiénes son los clientes del Departamento de Mantenimiento?	41
2.3.3 Principales servicios demandados por los clientes del Departamento de Mantenimiento	41
2.3.4 ¿Cómo jerarquiza el Departamento de Mantenimiento los trabajos que se deben realizar en las tiendas de venta?	43
2,4 PROCEDIMIENTO UTILIZADO EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	47
2.4.1 Planeación	47
2.4.2 Organización	54
2.4.2.1 Estructura	54
2.4.2.2 Funciones del personal	56
2.4.2.3 Integración	60
2.4.3 Dirección	61

Contenido	Página
2.4.3.1 Motivación	61
2.4.3.2 Delegación de Autoridad	65
2.4.3.3 Comunicación	66
2.4.4 Control	69
2.4.4.1 Quejas y sugerencias	72
2,5 OUTSOURCING EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	73
2.5.1 Importancia del outsourcing	74
2.5.2 Principales servicios que adquiere el Departamento de Mantenimiento	74
2.5.3 Proceso actual para la contratación de outsourcing	75
2.5.4 Evaluación del trabajo ejecutado por las empresas subcontratadas	76
2.5.5 Calidad de los trabajos que se realizan en las tiendas de ventas al detalle	76
2,6 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	78
2.6.1 Calidad del servicio que ofrece el Departamento de Mantenimiento	78
2.6.2 Valor Agregado	79
2.6.3 Otros factores que afectan la calidad del servicio que brinda el Departamento de Mantenimiento	80
2,7 CAUSAS Y EFECTOS QUE CREAN INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, RESPECTO AL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	81
CAPÍTULO III	
LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	
3,1 IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	84
3.1.1 Ventajas de contar con una estructura donde el proveedor y los clientes sean parte del sistema	88
3,2 PERFIL DEL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	92

Contenido	Página
3,3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA QUIENES ATIENDEN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	97
3.3.1 Planeación orientada a la satisfacción del cliente	98
3.3.1.1 Misión propuesta	98
3.3.1.2 Objetivos	98
3.3.1.3 Servicio a los Centros de Distribución	100
3.3.2 Organización orientada a la satisfacción del cliente	100
3.3.3 Integración del personal a la estructura del Departamento de Mantenimiento	103
3.3.3.1 Descripción Técnica de puestos	103
3.3.3.2 Capacitación	119
3.3.4 Dirección	124
3.3.4.1 Motivación para el personal	124
3.3.4.2 Comunicación interna y externa	128
3.3.4.3 Implementación del empoderamiento del personal (empowerment)	136
3.3.5 Controles necesarios para garantizar la satisfacción del cliente del Departamento de Mantenimiento	137
3.3.5.1 Proceso para la evaluación de los supervisores	140
3.3.5.2 Control de la calidad de servicio que brinda el Departamento de Mantenimiento a sus clientes	143
3.3.5.3 Control de los trabajos que se realizan por medio de Outsourcing	145
3,4 RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	147
3.4.1 Humanos	147
3.4.2 Físicos	147
3.4.3 Económicos	147
3,5 CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LAS EMPRESAS SUBCONTRATADAS	149

Contenido	Página
Conclusiones	151
Recomendaciones	152
Bibliografía	154
Anexos	156

INDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Principales áreas de un supermercado	1
2	Tiendas de venta tipo A	27
3	Tiendas de venta tipo B	30
4	Tiendas de venta tipo C	33
5	Características principales de los Centros de Distribución	35
6	Distribución de tiendas por supervisor	58
7	Causas y efectos de la insatisfacción	82
8	Ficha técnica propuesta para las empresas proveedoras de servicio al Departamento de Mantenimiento	89
9	Perfil del cliente del Departamento de Mantenimiento	94
10	Propuesta de inventario de equipo e instalaciones en las Tiendas de Venta	95
11	Propuesta de inventario de equipo e instalaciones en los Centros de Distribución	96
12	Propuesta de asignación de tiendas por supervisor	102
13	Programa de capacitación propuesto para el personal del Departamento de Mantenimiento	121
14	Propuesta de programación de capacitaciones para el personal de las tiendas de venta y Centros de Distribución	123
15	Programación propuesta para turnos de supervisores	126
16	Propuesta para la difusión de información del Departamento de Mantenimiento a sus clientes y proveedores	129
17	Información necesaria para que el Departamento de Mantenimiento realice sus actividades	130
18	Plan de comunicación del Departamento de Mantenimiento con sus clientes	134
19	Fase 1: Establecimiento de Estándares	137
20	Fase 2: Medición del desempeño	138

No.	Contenido	Página
21	Fase 3: Comparar resultados	139
22	Fase 4: Corrección de desviaciones y mejoras para el futuro	139
23	Propuesta de evaluación de Supervisores Departamento de Mantenimiento	141
24	Control de visitas Departamento de Mantenimiento	142
25	Propuesta de evaluación del Servicio del Departamento de Mantenimiento	144
26	Control de trabajos Outsourcing	146
27	Costos de la implementación de la propuesta	148

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso de comunicación	12
2	Pirámide Tradicional	18
3	Pirámide orientada hacia el cliente de Karl Albrecht	19
4	Modelo de Organización inteligente para empresas con orientación hacia el cliente	20
5	Distribución de planta de tiendas tipo A	29
6	Distribución de planta de tiendas tipo B	32
7	Distribución de planta de tiendas tipo C	34
8	Distribución de planta de un Centro de Distribución	36
9	Organigrama general actual de la empresa	37
10	Organigrama específico actual del Departamento de Mantenimiento	55
11	Procedimiento para evaluación del Gerente del Departamento de Mantenimiento	71
12	Procedimiento para la contratación de proveedores de servicio	75
13	Sistema del Departamento de Mantenimiento con orientación al cliente	87
14	Orientación del proceso administrativo enfocadas a la satisfacción de las áreas a quienes atiende el Departamento de Mantenimiento	97
15	Organigrama específico propuesto para el Departamento de Mantenimiento	100
16	Flujograma para el manejo de sugerencias de los clientes	135

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Conocimiento de la misión del Departamento de Mantenimiento	48
2	¿Conoce usted la visión del Departamento de Mantenimiento?	49
3	¿Considera que los trabajos realizados, se han planificado y coordinado adecuadamente por parte del Departamento de Mantenimiento?	51
4	¿Las tareas que se ejecutan en las diferentes áreas son planificadas previamente?	52
5	¿En qué porcentaje cumple con el programa de tareas de rutina para cada una de las tiendas a quienes les brindan servicio?	53
6	¿Con qué frecuencia visita la tienda de ventas el supervisor del Departamento de Mantenimiento?	54
7	¿Conoce usted cuáles son las atribuciones de su puesto de trabajo?	59
8	¿Recibe algún reconocimiento cuando se realiza alguna actividad exitosamente?	62
9	¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por realizar alguna actividad exitosamente?	62
10	¿Está usted satisfecho con la condición laboral en la que se encuentra actualmente?	64
11	Medios de comunicación más utilizados entre los clientes y el Departamento de Mantenimiento	67
12	Cuando usted reporta una emergencia, ¿recibe respuesta inmediata por parte de algún encargado del Departamento de Mantenimiento?	68
13	¿Recibe retroalimentación sobre la fase en que se encuentra la solución a una emergencia reportada?	69
14	¿Utiliza algún medio de comunicación para realizar comentarios, quejas o sugerencias al Departamento de Mantenimiento?	73

No.	Contenido	Página
15	¿Los trabajos que ha coordinado el supervisor, y que se han realizado por reparación o mantenimiento, han sido de buena calidad?	77
16	¿En cuántas ocasiones se ha tenido que repetir un mismo trabajo por no realizarse con la calidad adecuada?	77
17	¿Qué calificación le asignaría al servicio que el Departamento de Mantenimiento le brinda, en una escala de 0 a 10 puntos?	79
18	¿Recibe otro tipo de servicio además del mantenimiento preventivo y correctivo?	80

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Cuestionarios utilizados en la Investigación de campo	157

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado en el presente trabajo de Tesis con el nombre de **Administración para la satisfacción del cliente en el departamento de mantenimiento en una tienda comercial de venta al detalle**, surge de la necesidad de desarrollar estrategias administrativas adecuadas para llevar a cabo correctamente el proceso de planeación dirección y control dentro del departamento de mantenimiento, con el fin de obtener la máxima satisfacción del cliente.

El primer capítulo está integrado por el marco teórico, es decir, todas las definiciones y teoría administrativa que ha servido de base para elaborar el documento. Todos los conceptos encontrados en este capítulo están estrechamente vinculados con el tema central.

El segundo capítulo contiene la situación en la que se encuentra actualmente el departamento de mantenimiento de la empresa objeto de estudio, para lo cual se realizó una investigación utilizando como técnicas: encuestas a los clientes del departamento y al personal del mismo, visitas a las unidades de estudio y la observación.

Dentro del diagnóstico que se hizo se tomó en cuenta tres aspectos importantes: el servicio que el departamento de mantenimiento brinda, los clientes del departamento y las empresas subcontratadas.

El tercer capítulo lo compone la propuesta desarrollada en base a los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo, tomando en cuenta el proceso administrativo orientado hacia la satisfacción del cliente y así poder brindar un mejor servicio.

Por último se incluyen las conclusiones y recomendaciones pertinentes para el presente estudio, la bibliografía utilizada y los anexos, los cuales contienen documentos que servirán de apoyo al departamento de mantenimiento para poder realizar de una mejor manera su trabajo.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Naturaleza de las tiendas de venta al detalle

Las tiendas de venta al detalle (o supermercados) son todas aquellas que se dedican a la venta de productos destinados para el consumo final utilizando como sistema el autoservicio; entre los bienes que se pueden adquirir están: ropa, alimentos, artículos de belleza, productos de limpieza, aparatos eléctricos, vestuario, etc. Éstos son adquiridos en pequeñas unidades o en unidades individuales para personas o familias. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena de supermercados que operan en diferentes partes del país o bien en otros países.

La mayoría de supermercados o tiendas de venta al detalle clasifica los productos que vende dentro de las siguientes 4 áreas, como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Principales Áreas de un Supermercado

Área de Abarrotes	Área de Novedades	Área de Perecederos	Área de Cuidado Personal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enlatados que no necesitan ser refrigerados ▪ Bebidas ▪ Granos ▪ Aceites ▪ Comestibles (pastas, harinas etc.) ▪ Artículos de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ropa para damas, caballeros, niños y bebés ▪ Ferretería ▪ Librería ▪ Artículos para el hogar ▪ Farmacia ▪ Electrodomésticos ▪ Muebles ▪ Juguetes, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mariscos ▪ Carnes ▪ Verduras ▪ Panadería ▪ Comida preparada (se prepara y se vende dentro de la tienda) ▪ Lácteos ▪ Productos importados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artículos de belleza ▪ Artículos para higiene personal (jabones, pasta dental, cepillos, lociones, etc.) ▪ Otros

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Los supermercados dentro de su infraestructura se clasifican en:

- Sala de ventas: se refiere a todas las áreas con las que el cliente externo (comprador) tiene contacto para poder adquirir sus productos.
- Bodega: área donde se reciben y almacenan productos.
- Oficinas: área donde se administran las operaciones del supermercado.
- Servicios: se refiere a las áreas como servicios sanitarios, restaurantes, locales arrendados, etc.

Los productos dentro de la sala de ventas, están distribuidos por secciones: carnicería, lácteos, frutas y verduras, panadería, comida preparada, ropa, artículos para el hogar, limpieza, etc. esto con el fin de que la persona que compra identifique con más precisión lo que busca.

Para que los supermercados puedan exhibir, vender, despachar, realizar el cobro de los productos o bien para mantener un ambiente agradable en su interior, es necesario que cuente instalaciones y equipo adecuado. Dentro del equipo se puede mencionar el siguiente:

a) Equipo refrigerado:

- Cuartos fríos: Es en donde se encuentran los productos que deben mantenerse en una temperatura entre 2°C y 8°C, como por ejemplo las carnes, verduras, lácteos, pan preparado previo a ser horneado, comida.
- Cuartos congelados: Es el lugar donde se almacenan productos que deben permanecer a una temperatura entre -17°C y -20°C, como por ejemplo los mariscos, algunas carnes, helados, papas para freír, etc.

- Autoservicios: Es un equipo que se encuentra abierto, es decir que no tiene puertas, la persona que compra el producto lo toma por sí mismo, como ejemplo las verduras o productos empacados como los embutidos.



- Las vitrinas de despacho: es un mueble donde el cliente no toma el producto sino lo pide, como en el caso de las carnes.



- Las cámaras refrigeradas: Este equipo sí posee puertas, exhibe el producto y el comprador lo toma por sí mismo.



b) Máquinas de preparación en carnicería (de corte y trituración):

- De corte: que incluyen las sierras y las rebanadoras. Son utilizadas para cortar la carne en piezas más pequeñas.



Sierra para carne

- De trituración: en supermercados se utilizan los molinos de carne.



- Balanzas: son utilizadas para pesar productos (carne, granos, verduras, etc.), antes de ser cobrados en caja.

c) Equipo de panadería

- Horno
- Fermentador: equipo que sirve para hacer crecer el pan, previo a ser horneado.
- Batidora

d) Equipo de cocina

- Mesas calientes: pueden ser eléctricas o de gas, las cuales se utilizan para mantener caliente los alimentos.
- Estufas
- Planchas freidoras

- e) Plantas de emergencia. Son generadores de energía que utilizan diesel para su funcionamiento. Estas funcionan cuando es suspendido el servicio eléctrico externo.

- f) Rampas hidráulicas: estas son utilizadas para descargar la mercadería que viene en camiones o carros y son almacenados en la bodega de las tiendas de venta.

Cada supermercado debe tener a disposición del comprador los productos que requiere, para ello cada punto de venta o supermercado debe tener en existencia tanto en la sala de ventas como en bodega, inventario de producto.

La existencia o abastecimiento de los productos en cada supermercado es responsabilidad del Centro de Distribución.

1.2 Centros de distribución

Es el lugar en donde se recibe y almacena la mercadería proveniente de los proveedores para posteriormente ser preparada y despachada a cada una de las tiendas de venta.

Para manejar la mercadería se hace necesario el uso de cierta maquinaria como:

- a) Montacargas: son vehículos rudos que pueden transportar tarimas de mercadería para luego ser colocada en estanterías.



- b) Pallet truck eléctricas: es una máquina utilizada para transportar la mercadería a nivel de piso, sin que el operario ejerza fuerza.

- c) Pallet truck hidráulicas: éstas a diferencia de las eléctricas no utilizan batería para ser manejadas, sino que el operador las pone en marcha manualmente.



Para cada una de las tiendas de venta al detalle y para el centro de distribución es importante contar con equipo y maquinaria en buenas condiciones, para esto es necesario contar con un departamento que de el soporte y servicio técnico a estos equipos, el departamento encargado de este servicio es el departamento de Mantenimiento, el cual se describe a continuación.

1.3 El Departamento de Mantenimiento

El objetivo principal del Departamento de Mantenimiento de las tiendas comerciales de ventas al detalle, es velar porque todo el equipo, las instalaciones y maquinaria se encuentren en óptimas condiciones, y así evitar que las actividades de cada una de las diferentes áreas a quienes les presta servicio se interrumpan.

Por definición el mantenimiento tiene como objetivo “minimizar los paros en la producción o servicio por alguna falla en los equipos o su depreciación acelerada, a través de las inspecciones periódicas en donde se descubren y corrigen condiciones desfavorables”.(3:10). Con esto se aumenta la capacidad productiva de aquellos, reduciendo al mismo tiempo los costos.

1.3.1 Definición de mantenimiento

El mantenimiento de plantas y equipos es el conjunto de actividades sistemáticas y oportunas destinadas a conservar la maquinaria o instalaciones en condiciones tales, que su eficiencia en la producción o servicio, sea máxima o constante y que las fallas y el tiempo de detención sean mínimas.

1.3.2 Responsabilidades del Departamento de Mantenimiento

El éxito y la consecución de los fines generales de una empresa se logra si cada una de las áreas independientes que la conforman, cumple con su objetivo principal. Así las tiendas de venta o supermercados su fin primordial es la venta al consumidor final; o el centro de distribución la recepción y despacho de mercadería.

Entonces, el Departamento de Mantenimiento es responsable de programar y asignar adecuadamente cada actividad para el mantenimiento de mobiliario, equipo e instalaciones de cada una de las unidades independientes; supervisar y controlar que dichas actividades se realicen de acuerdo a los estándares de calidad necesarios; además de seleccionar y contratar las empresas idóneas (en calidad y costo) para la realización de cada una de éstas.

1.3.3 Clases de mantenimiento

Dentro del mantenimiento que se debe realizar en las empresas, existen ciertas clasificaciones de acuerdo a las actividades que se ejecutan.

1.3.3.1 Mantenimiento Preventivo

“Es el que se lleva a cabo antes de que se produzca una avería”. (1:333) Es el mantenimiento planificado que comprende: la inspección de rutina, controles y actividades de servicio a las instalaciones, maquinaria y equipo utilizado en la empresa con el fin de detectar condiciones de fallas potenciales, así como reemplazos o reparaciones para eliminar fallas mayores. Para las tiendas comerciales de venta al detalle, entre otras cosas, se hace necesaria la revisión periódica de los equipos de refrigeración o de las plantas de emergencia que se encuentran en las tiendas de venta, para evitar interrumpir sus actividades.

1.3.3.2 Mantenimiento Correctivo o reparaciones

El mantenimiento correctivo consiste en la renovación total, la sustitución o la reparación de la maquinaria, equipo o instalación que ha sufrido una avería, causada por deterioro de los equipos debido a un mantenimiento preventivo mal ejecutado, por destrucción o desajustes parciales, o inclusive por mala operación en los equipos. Este tipo de mantenimiento resuelve un síntoma de un problema y no la causa que lo produce. Su actuación es posterior y no priori. La reparación generalmente es de naturaleza emergente y de un costo extra, ya sea de instalaciones o equipo que están siendo usados hasta que llega el momento y fallan.

1.4 Proceso administrativo en el Departamento de Mantenimiento

Para una adecuada administración, es necesario, que toda empresa lleve a cabo correctamente el proceso administrativo, que le permita alcanzar los objetivos y realizar eficientemente su actividad principal. De igual manera un departamento en particular, también debe planificar las actividades que se realizan dentro de un período determinado, así como seleccionar el recurso humano necesario, que

llene el perfil del puesto y controlar que las tareas sean ejecutadas conforme a lo establecido con anterioridad, o en caso contrario, corregirlas de acuerdo a los parámetros que se den en la fase de control.

El proceso administrativo conlleva la realización de las siguientes fases:

1.4.1 Planeación

Implica la selección de los objetivos, misión y políticas, además de elaborar procedimientos y programas para poder lograrlos. Dentro de esta etapa, también se incluye la elaboración del presupuesto. Cuando se planea, se conoce hacia dónde quiere ir la empresa o un departamento en particular, y todos sus esfuerzos irán orientados hacia un fin establecido previamente. Todo lo que implica la planeación debe ser conocido por el grupo que conforma el departamento para que su esfuerzo sea eficaz, además para que tengan conocimiento de lo que se espera se realice.

1.4.2 Organización

La organización, “es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización”.(8:19) Esto significa que cada persona para trabajar en equipo debe desempeñar cierta actividad específica, y así contribuir al logro de los objetivos trazados dentro de la empresa o en alguna área específica. Además, es aquí en donde se establece el grado de autoridad y responsabilidad que cada persona tendrá al realizar la tarea que le corresponde dentro de la organización.

Por otra parte, “Obtener y retener empleados competentes es fundamental para el éxito de toda empresa, por lo tanto, parte del trabajo de todo gerente en la función de organización es la gerencia de Recursos Humanos”. (12:282).

Como parte de la organización, esta la inducción de personal, esta inducción es tanto hacia la organización como a la unidad de trabajo.

Si se enfoca a la organización esta consiste en “informar al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización“. (12:293). Si hablamos de inducción de la unidad de trabajo esta se refiere a “indicar cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad y presentarlo con sus nuevos colegas“. (12:293).

La Capacitación es otra parte de la organización la cual consiste en todas las actividades que deben realizarse continuamente para reforzar el conocimiento del empleado, tanto en su puesto de trabajo como en su formación personal, sólo de esta forma se puede garantizar el buen desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo.

1.4.3 Dirección

La dirección implica influir positivamente en las personas para que contribuyan al logro de los objetivos de cada área de la organización y así lograr los objetivos de la empresa. Dentro de la Dirección debe tomarse en cuenta la motivación, el liderazgo, la comunicación y la supervisión. Una forma de motivación a los empleados son las cartas de felicitación o reconocimientos que se les da por haber realizado de la mejor forma alguna tarea.

El liderazgo “es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. Los líderes ayudan al grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades“.(7:532).

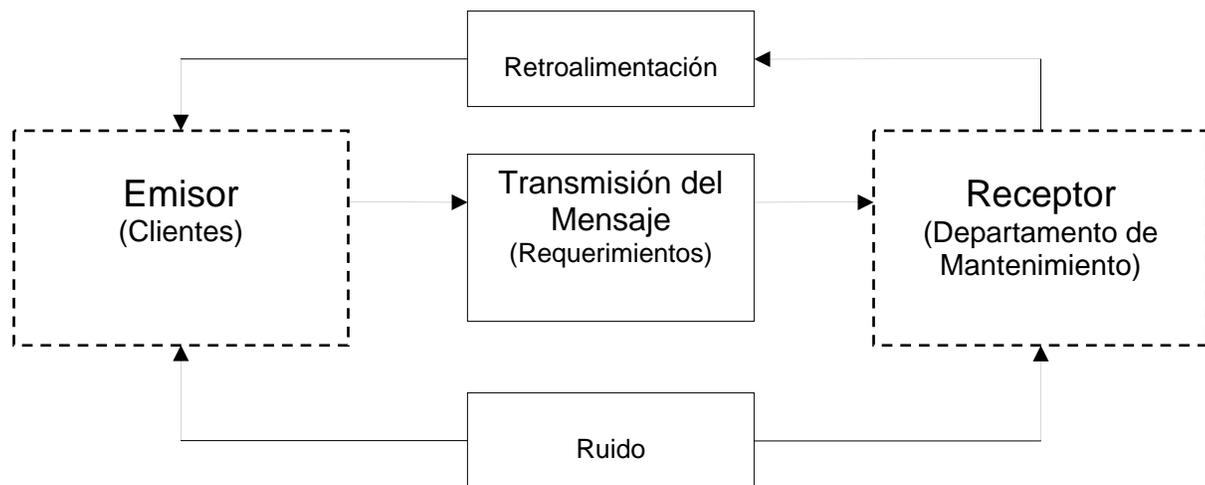
La comunicación es fundamental para poder lograr los cambios e influir la acción de las personas hacia el bienestar de la empresa. Entre otras cosas la comunicación se hace necesaria para:

- Establecer y difundir metas.
- Desarrollar planes para lograr esas metas.
- Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
- Desarrollar y evaluar a los miembros del departamento.
- Dirigir, motivar y crear un clima con el cual las personas desean contribuir.
- Controlar el desempeño de cada uno.
- Encontrar caminos viables para la solución de problemas.

El proceso de comunicación que se muestra en la figura No. 1, conlleva varias etapas, cada una de ellas de vital importancia para una comunicación eficaz.

La retroalimentación que es la última fase del proceso de comunicación, con la cual se sabe si la información fue bien recibida y si se ha producido el cambio como resultado de la comunicación.

Figura 1
Proceso de Comunicación



Fuente: Adaptación al Proceso de Comunicación. Koontz, Harold; Heinz Wehrich.1998. Administración, una perspectiva global. México. Onceava Edición. Página 589.

En cuanto a la supervisión, es “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas, aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, en donde no tienen bajo sus ordenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan ordenes e instrucciones”.(10:340). La diferencia entre la supervisión y la fase de control, es que la primera se realiza simultáneamente con la ejecución y el control se realiza posterior a ella.

1.4.4 Control

Es la fase de la administración en la cual se miden los resultados obtenidos y se comparan con los objetivos y metas trazadas; de acuerdo a esta evaluación se podrán corregir todos los errores que en algún proceso se hayan cometido y no permitan alcanzar dichas metas. Es aquí donde se deben poner en práctica los sistemas necesarios para controlar lo planeado con lo ejecutado, como por ejemplo, la comparación de los presupuestos monetarios establecidos para cada

actividad o área, o una evaluación del personal para verificar si se han cumplido los objetivos propuestos.

“El control debe realizarse mediante un proceso, el cual conlleva los siguientes pasos”. (7:636)

1. Establecimiento de estándares: por definición los estándares son criterios o puntos de referencia que sirven para llevar a cabo la evaluación.
2. Medir el desempeño: Se debe medir todo lo que se ha realizado: cuánto se ha gastado o invertido, cuales son los logros que se han obtenido y de que forma se ha brindado el servicio. Las herramientas que se utilizan para la evaluación pueden ser cuestionarios, informes, formatos impresos, entre otros.
3. Comparar resultados: La comparación debe hacerse entre los resultados de la medición y los estándares de referencia que se han establecido.
4. Corrección de desviaciones y mejoras para el futuro: Se deberá hacer las correcciones necesarias si existen desviaciones desfavorables, como también realizar mejoras para las actividades futuras.

Habiendo detallado cada una de las fases del proceso Administrativo, es necesario resaltar que todas éstas deben estar orientadas a la consecución de la calidad para poder crear satisfacción en el cliente.

1.5 Ingeniería de Servicios

Surge de la necesidad de crear ventajas competitivas para obtener clientes satisfechos, cambiando el producto y/o servicio tradicional, por uno que agregue

valor al cliente a través de la creatividad e innovación de las personas. Por definición la Ingeniería de Servicios “Es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación del valor para el cliente y como resultado logre ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles”.(2:3).

Algunos de los conceptos que son utilizados y de vital importancia dentro de la Ingeniería de servicios, es la calidad, el servicio y los clientes.

1.5.1 Calidad, servicio y clientes

Estos tres elementos son partes esenciales de una organización o como en este caso del Departamento de Mantenimiento en particular. El cliente es la razón de ser de la empresa, por lo tanto hay que brindarle un servicio de alta calidad para poder satisfacer sus necesidades.

1.5.1.1 Definición de calidad

Generalmente la calidad se ha definido como **adecuación al uso**, lo que significa que “el producto o servicio satisface las necesidades del cliente, es decir que el producto o servicio se adapta al uso del cliente. La adecuación al uso está relacionada con el valor que recibe el cliente y con su satisfacción. Únicamente el consumidor puede determinarla”.(12:624) Por lo que la calidad de un producto o servicio depende de si éste satisfizo o no la necesidad de la persona, como ejemplo del Departamento de Mantenimiento se podría mencionar el tipo de lámpara que necesitan las tiendas de ventas al detalle para obtener una iluminación óptima en los pasillos; si el tipo de lámparas seleccionadas no logran el objetivo, las personas encargadas en cada tienda podrían afirmar que el servicio o el trabajo que está realizando el Departamento de Mantenimiento, no es de la calidad que ellos esperaban.

1.5.1.2 Definición de servicio

“Servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de algo. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico”. (2:2).

“Son todas las actividades separadas identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio”. (2:2).

1.5.1.3 Definición de clientes

En términos muy generales, “El cliente es la razón de la empresa, es la persona más importante de la organización”. (2:17) Es la persona u organización que recibe un producto o servicio para satisfacer una necesidad (bien puede ser fisiológica, social, de autorrealización, etc.).

En la actualidad, las empresas se preocupan por ser siempre competitivas y ofrecer el producto o servicio de mejor calidad para los consumidores. Esto podrá lograrse solamente si la calidad viene desde adentro de la organización, desde los procesos utilizados para la elaboración de los productos hasta la misma relación que existe entre cada uno de los miembros de la empresa. Cualquier organización cuenta con dos tipos de clientes: el cliente externo y el cliente interno. Ambos son necesarios para el desarrollo y crecimiento de la empresa, puesto que mientras el primero, puede generar utilidades al comprar o utilizar los productos o servicios, el segundo hace posible, mediante su trabajo, que estos productos o servicios puedan ser ofrecidos al cliente externo.

➤ **Cliente Externo**

Por definición clientes externos “Son todos los consumidores finales o intermediarios que utilizan los productos o servicios para poder satisfacer sus necesidades”. (2:17) como podría ser la compra de un refresco para satisfacer la sed, la adquisición de un vehículo para satisfacer la necesidad de transporte, etc.

Para que cualquier empresa pueda llevar el producto o servicio a sus clientes, es necesario desarrollar un proceso, este proceso puede entenderse como “el conjunto de todas las actividades necesarias para llegar al producto final o bien considerarse un proceso a cada una de las áreas en donde se realice algún tipo de operación”.(7:4) Puede ser desde la recepción de la materia prima, su almacenamiento y transformación, hasta convertirlo en producto final, por ejemplo: una gaseosa que satisfaga una necesidad. Entonces cada una de estas áreas o procesos deben considerarse clientes de su predecesora en el proceso de transformación. Es decir, dentro de la empresa, cada uno de los departamentos que la conforman tienen su cliente externo, la persona o área dentro de la misma organización que utiliza el trabajo o servicio de una unidad antecesora.

➤ **Cliente Interno**

“Son todas aquellas personas que están involucradas directamente dentro de la empresa”. (2:17) Estas personas hacen posible que el cliente externo reciba un producto o servicio de buena calidad, por medio de su trabajo dentro de la organización.

1.6 Servicio a clientes y clientes satisfechos

Cualquier empresa, independientemente de cual sea su función, establece una relación constante con el cliente, con el fin de conocer sus necesidades o expectativas. Se puede además aprovechar este momento de contacto para conocer su grado de satisfacción y poder mejorar en los aspectos negativos.

1.6.1 Servicio al cliente

“De forma general, se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad”. (2:9) estos contactos de oportunidad son todas las veces que el personal interactúa con los clientes cuando existe una conversación personal, o un diálogo por teléfono.

1.6.2 Clientes satisfechos

El objetivo de toda empresa es crear clientes satisfechos, y esto se logra solamente **cuando lo qué** el cliente **recibe** y la forma en **cómo lo recibe** son de alta calidad.

1.7 Valor agregado

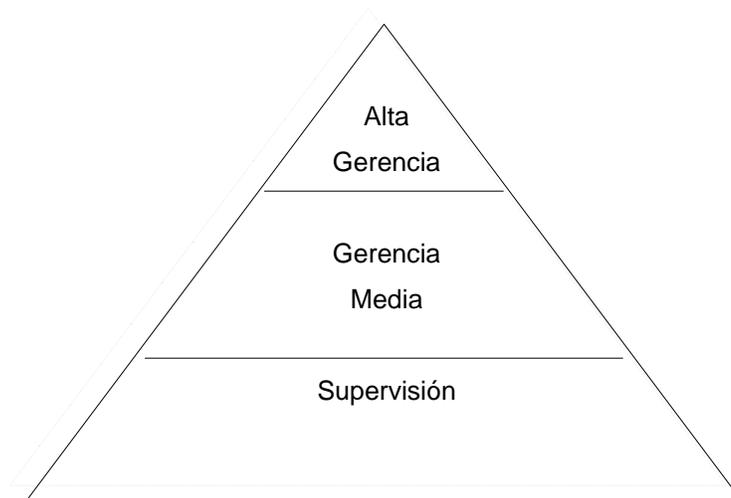
Son todas aquellas cosas o beneficios que recibe el cliente adicionalmente al producto o servicio normal que se brinda, sin tener que pagar un precio más alto por ello.

Si el valor agregado es sumado a la calidad de lo que recibe el cliente y a la forma en cómo lo recibe, se obtiene como resultado una mayor satisfacción del cliente. Este valor agregado crea ventajas competitivas lo que hace diferente el servicio de los demás.

1.8 El modelo organizacional orientado hacia el cliente

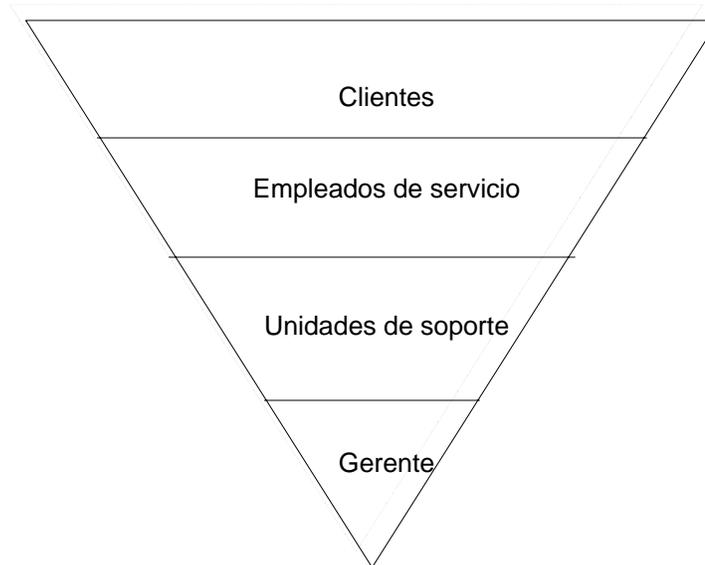
La Ingeniería de servicios que es un enfoque que va dirigido específicamente a mejorar los servicios para que éstos sean diferenciados y le otorguen valor al cliente, sugiere utilizar un modelo organizacional orientado hacia el cliente, ya que todas las actividades deben estar enfocadas a la satisfacción de sus necesidades. Este modelo se basa primeramente en la inversión de la pirámide tradicional en donde no aparece el cliente (figura 2). En la nueva pirámide (figura 3) el cliente tendrá un lugar, siempre se le encontrará en la cima.

Figura 2
Pirámide Tradicional



Fuente: Material de Apoyo para el curso de Ingeniería de Servicios. USAC 2003.

Figura 3
Pirámide orientada hacia el cliente de Kart Albrecht



Fuente: Material de Apoyo para el curso de Ingeniería de Servicios. USAC 2003

Clientes. Son quienes adquieren los productos o servicios, son quienes tienen el poder de decisión.

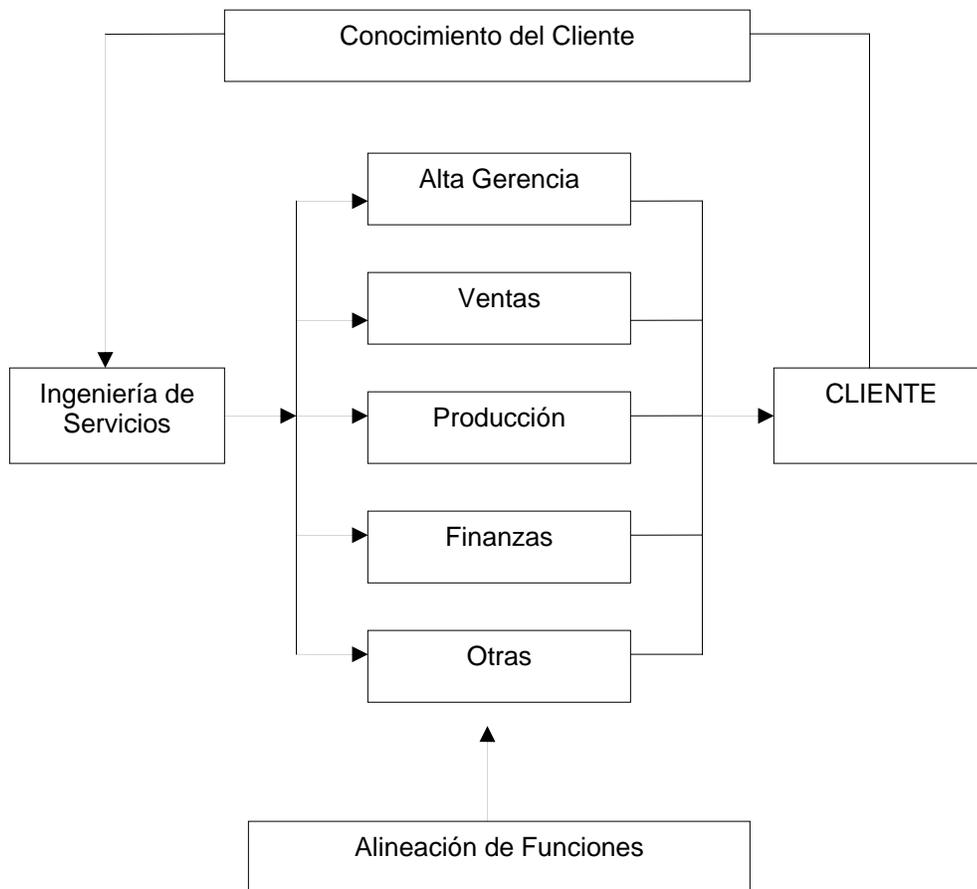
Empleados de servicio (Primera línea): Se refiere a todas las personas que tienen contacto con el cliente directamente, ya sea personalmente o por teléfono.

Unidades de soporte. Son todas las unidades o departamentos que dan apoyo a los de primera línea.

Gerente. Se encuentra en la base de la pirámide pues es quien dará soporte a todos los empleados, debe tener una actitud de apoyo y liderazgo para poder lograr que su equipo trabaje orientado a lograr los resultados.

Seguidamente, la pirámide con orientación al cliente debe reforzarse con el modelo organizacional inteligente. Este modelo aplicado a una organización en general contribuye a crear ventajas competitivas.

Figura 4
Modelo de Organización Inteligente
Para empresas con orientación hacia el cliente



Fuente: Modelo de Organización Inteligente para empresas con orientación hacia el cliente.
Material de apoyo para el curso de Ingeniería de Servicios. USAC 2003.

Dentro de este modelo de organización existen siete fuerzas motoras que son de vital importancia tomarlos en cuenta para su implementación:

1. **Velocidad.** Se debe aplicar para acelerar el servicio y generar un valor más para el cliente.
2. **Conveniencia.** Los trabajos que se realicen y el servicio que se brinde deben estar ajustados a las necesidades que el cliente presente, pues la conveniencia es una fuerza que surge de él para exigir los productos y servicios que se acomoden a sus requerimientos (tiempo, funcionalidad de los trabajos, condiciones, etc.).
3. **Necesidades cambiantes.** Las necesidades de los clientes se dan por su comportamiento y deseos de ser de acuerdo a un modelo que se tiende a seguir o a ser imitado.
4. **Valor Agregado.** Es el elemento adicional al producto esperado por el cliente y que para él significa recibir más por el mismo precio que pagaría a la competencia.
5. **Servicio al Cliente.** Dentro de las organizaciones éste es un factor de peso en el momento de que el cliente tome una elección, además de ser una fuerza motora en el enfoque de hacer negocios.
6. **Innovación.** La innovación debe ser dinámica y no estática, es decir estar continuamente orientada a nuevos cambios.
7. **Calidad del Producto.** El producto debe cumplir con las normas o estándares que el cliente ha establecido.

Uno de los propósitos de la organización inteligente es hacer que las personas enfrenten problemas y les den soluciones, que tomen decisiones por sí mismas para lograr alcanzar la misión.

Como este modelo está orientado directamente al cliente, es necesario que se modifique el comportamiento de las personas. De este modelo surgen necesidades que se deben cubrir como lo son:

- Invertir en las personas pensantes. De nada sirve contar con tecnología de punta, si las personas no se convierten en seres pensantes que puedan solucionar problemas y tomar decisiones; para eso hay que facultarlos y capacitarlos.
- Tecnología. La tecnología debe servir como apoyo al personal de toda compañía, no para sustituirlo.
- Reclutamiento y selección del personal. Es importante la selección debida del personal que integra cada departamento, que sea el que más se adecue al perfil y a las necesidades que se tengan.
- Incentivos y compensaciones. Es importante, reconocer a las personas **constantemente** (en eventos que lo merezcan) por logros alcanzados o actividades realizadas, y también hacer compensaciones por resultados obtenidos en evaluaciones de desempeño que reflejen la atención al cliente que se ha brindado, que es a lo que se orienta el modelo de organización inteligente.

Las relaciones, la disciplina y el compromiso son tres elementos que dan coherencia e integración al modelo de organización inteligente.

- Las relaciones: Las buenas relaciones se forman a partir de la información y la comunicación, es importante utilizar todos los canales de comunicación disponibles en la empresa para una completa información.

- **Disciplina.** Esencial para que exista orden y definición de los roles que cada persona debe desempeñar. Disciplina no es limitación o negación de algo, más bien es flexibilidad para hacer las cosas siempre dentro de determinados límites que estarán definidos por la misión.
- **Compromiso.** El personal debe estar comprometido con la empresa y consigo mismo, pues el compromiso crea lealtad y deseos de obtener logros individuales y de grupo.

La organización inteligente se complementa con la inversión de la pirámide de Karl Albrecht, en donde no se destaca la jerarquía de cada uno sino el contacto que se tiene con el cliente. Cada uno de los miembros debe servir como canal para interpretar las necesidades de cada uno de los clientes.

1.9 Prácticas de administración que contribuyen con la Ingeniería de Servicios

La Ingeniería de Servicios se apoya en ciertas prácticas modernas que contribuyen a mejorar los servicios; entre las cuales se puede mencionar el outsourcing y el empowerment.

1.9.1 Outsourcing (Empresas subcontratadas)

Muchas empresas utilizan servicios de otras, para el desarrollo de sus actividades, el Outsourcing se refiere a todas aquellas actividades que son ejecutadas por personal ajeno a una empresa, el cual es remunerado por medio de una facturación. El pago de los servicios de Outsourcing no forma parte de la planilla de una empresa.

1.9.2 Empowerment

Es el poder que tienen los empleados de tomar decisiones sin la autorización previa de sus superiores. “La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. Implican asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas”.(7:303).

“Entre las razones del interés en el empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia realización y autoestima”.(7:330).

Para la implementación del empowerment en una organización es necesario poner en práctica tres claves importantes.(2:45):

1. Compartir información con todos: Toda información con respecto al comportamiento de la empresa debe ser compartida con el personal, para poder crear en ellos personas más responsables.
2. Autonomía por medio de fronteras: Se tienen que definir claramente los límites en donde se puede operar con libertad en la toma de decisiones, teniendo conocimiento que si estos límites son sobrepasados traerá como consecuencia una sanción por parte de la Gerencia o su jefe inmediato

3. Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos: Los gerentes no deben solamente dar instrucciones de cómo hacer su trabajo sino facultarlos para que puedan dirigir su propio trabajo.

1.10 Diagnóstico Administrativo

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. Éste puede ser aplicado a una empresa, a un departamento, a una función o proceso.

Existen varios tipos de diagnóstico, entre los cuales se puede mencionar el POIDC, que no es más que la evaluación del proceso administrativo dentro de la empresa (planeación, organización, integración, dirección y control). Se analiza cada una de las fases para conocer la situación actual y con base a los resultados se plantean alternativas de solución.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO EN UNA TIENDA COMERCIAL DE VENTAS AL DETALLE

2.1 Metodología

Para realizar la investigación se utilizó el método científico, recolectando información de fuentes primarias por medio de encuestas; y de fuentes secundarias consultando libros y textos relacionados con el tema.

Por ser una población pequeña (41 tiendas de venta, 6 supervisores y 1 gerente de mantenimiento) se encuestó al 100%. Esta actividad se desarrolló en el mes de mayo de 2007; para lo cual se realizaron tres tipos de boletas para cada integrante de la población.

- 1 para el Gerente del Departamento de Mantenimiento
- 1 para los 6 supervisores del Departamento de Mantenimiento
- 1 para 41 encargados de tiendas de venta (clientes del Departamento de Mantenimiento).

Se efectuaron en promedio 2 visitas mensuales en el período de abril a septiembre de 2007 a la oficina del Departamento de Mantenimiento con el fin de recaudar otros datos que fueran de importancia para el estudio. Como también se realizó una visita a cada tienda de venta durante el mismo período.

2.2 Generalidades de la Empresa

La empresa objeto de estudio pertenece a la industria de supermercados. Está dedicada a la venta al detalle de productos perecederos (los que tienen una vida o vencimiento menor a un año, como las verduras y frutas frescas, lácteos,

carnes, etc.) y no perecederos (productos cuya vida o vencimiento es mayor a un año; productos enlatados, desechables, jabones, cosméticos, etc.). Sus clientes externos son todas las personas que visitan los puntos de venta y que utilizan el mobiliario e instalaciones al momento de efectuar sus compras.

2.2.1 Tipos de tiendas de venta

La empresa como tal, maneja tres tipos de tiendas (Tipo A, B y C), su clasificación depende de varios aspectos, como variedad de productos que ofrecen, el segmento de mercado al cual va dirigido, dimensión de las instalaciones, entre otros.

Actualmente a nivel nacional cuenta con 41 tiendas de venta (en sus tres tipos). A continuación se presenta una descripción de cada uno.

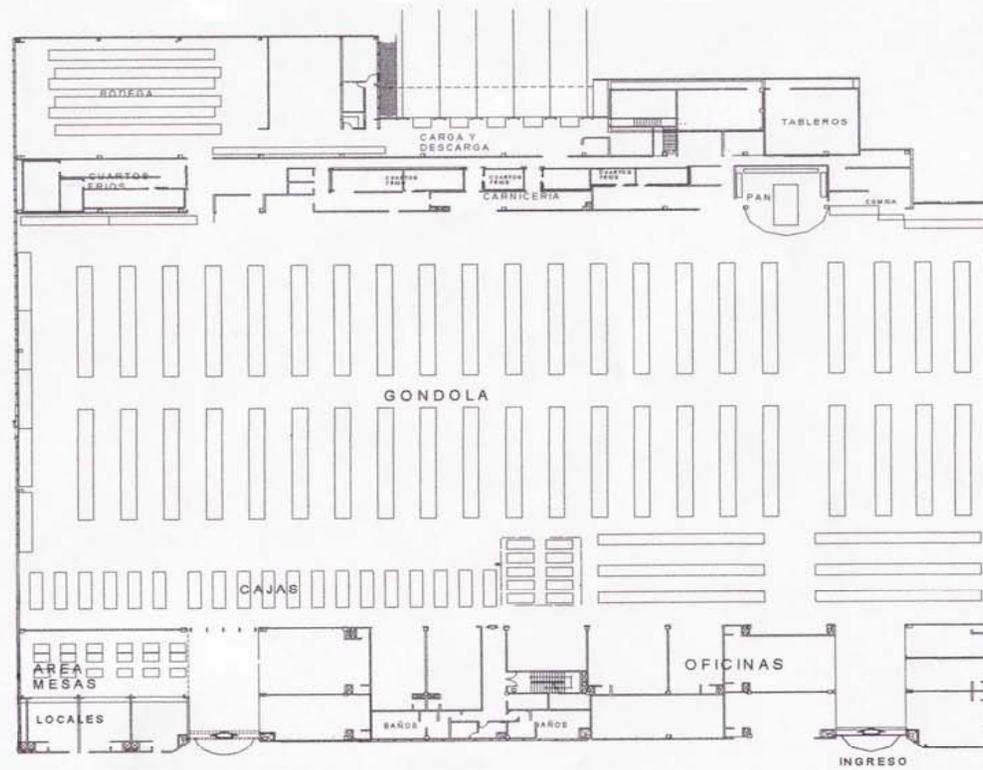
Cuadro 2
Tiendas de Venta Tipo A

Cantidad de tiendas	1 (Área Centro - Sur)
Espacio Físico Promedio	6,000 mts ²
Áreas con las que cuenta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abarrotes ▪ Novedades (cuenta con departamento de farmacia, muebles y electrodomésticos) ▪ Perecederos (cuenta con producción de panadería, producción de comida preparada) ▪ Cuidado personal
Surtido de productos	Alto surtido. Existen marcas variadas de un mismo producto en donde el comprador tiene la posibilidad de elegir la más conveniente.
Precio (con relación a los otros dos tipos de tienda, B y C)	Medio

Atención al Cliente Externo (Con relación a los otros dos tipos de tiendas, B y C)	<p>Se puede clasificar como media, por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las bolsas de empaque son gratuitas ▪ No hay empacador en las áreas de caja (el cliente es quien empaca los productos que ha comprado y los lleva hasta su vehículo) ▪ El empaque de regalo tiene un costo
Principal nivel socioeconómico de los clientes de las tiendas tipo A	<p style="text-align: center;">Medio y Bajo</p>
Principal equipo que posee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 cuartos fríos ▪ 6 cuartos congelados ▪ 4 autoservicios de 32 pies cada uno (aproximadamente) ▪ 20 cámaras refrigeradas (aproximadamente) ▪ Vitrinas de despacho ▪ Aire acondicionado ▪ Equipo de carnicería ▪ Equipo de panadería ▪ Rampas hidráulicas
Mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muebles de Caja ▪ Góndolas (estantes para exhibición de mercadería) ▪ Estanterías de bodega
Instalaciones Adicionales a la sala de venta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área de venta de comida preparada ▪ Área de paquetes ▪ Área de servicio al cliente ▪ Cafetería de empleados (300 mts² aproximadamente) ▪ Bodega ▪ Área de restaurantes ajenos al supermercado

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Figura 5
Distribución de planta de tiendas Tipo A



Fuente: Información obtenida en la investigación de campo. Mayo de 2007.

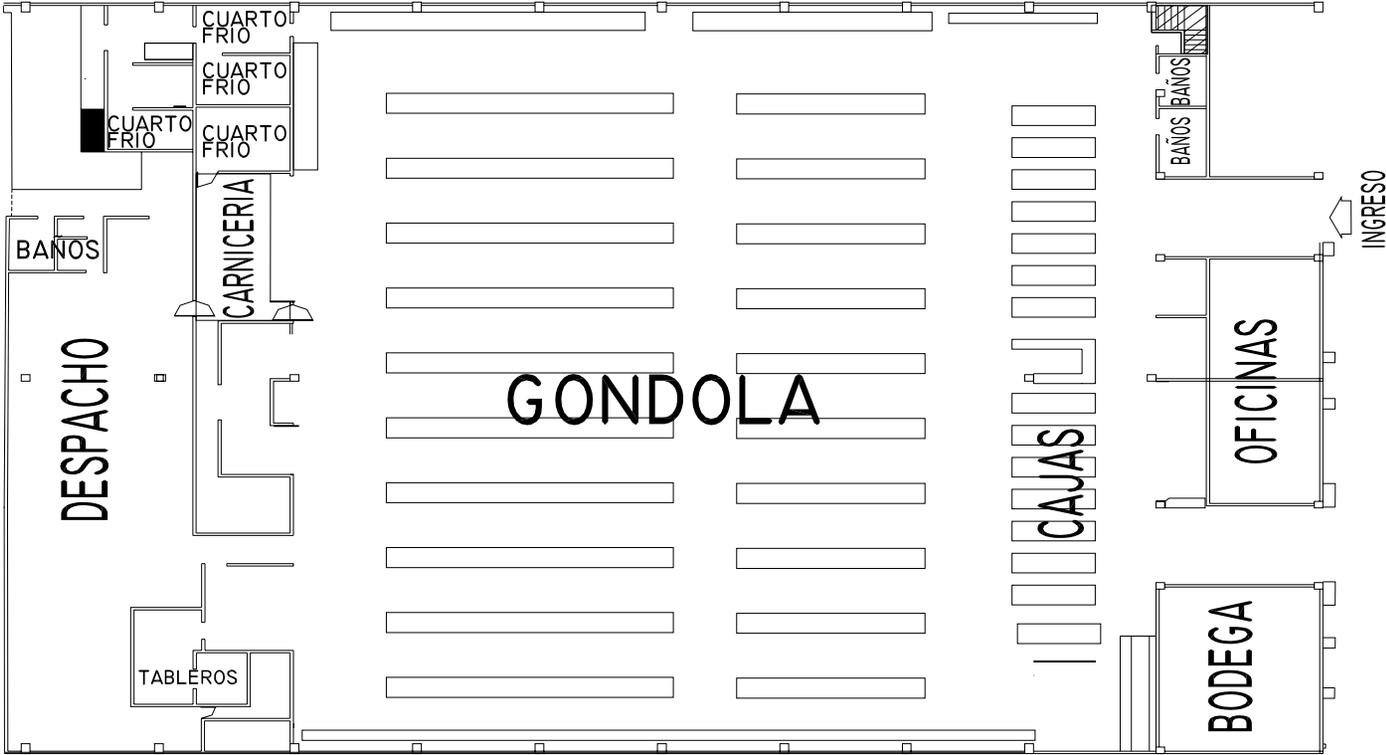
Cuadro 3
Tiendas de Venta Tipo B

Cantidad de tiendas	11 (6 área Norte y 5 área Centro - Sur)
Espacio Físico Promedio	2000 mts ²
Áreas con las que cuenta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abarrotes ▪ Novedades (si cuentan con farmacia, pero no venden muebles ni electrodomésticos) ▪ Perecederos (cuenta con producción de pan, y comida preparada) ▪ Cuidado personal
Surtido de productos	Medio surtido. Existe una menor cantidad de marcas y productos con relación a las tiendas tipo A.
Precio (con relación a los otros dos tipos de tienda, A y C)	Alto
Atención al Cliente Externo (Con relación a los otros dos tipos de tiendas, A y C)	<p>Se puede clasificar como alta, por lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las bolsas de empaque son gratuitas ▪ Cuentan con empacadores en las áreas de caja, que son los que colocan el producto que el cliente ha comprado en las bolsas de empaque y lo llevan en carretillas hasta su vehículo (esto si el cliente lo solicita) ▪ Los artículos que han sido comprados en la tienda, pueden ser empacados para regalo, sin ningún costo adicional
Principal nivel socioeconómico de los clientes de las tiendas tipo B	Medio y Alto
Principal equipo que posee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 cuartos fríos ▪ 6 cuartos congelados ▪ 4 autoservicios de 16 pies cada uno ▪ Vitrinas de despacho ▪ 20 cámaras refrigeradas (aproximadamente) ▪ Aire acondicionado ▪ Equipo de carnicería

Mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> • Góndola • Muebles de cajas • Estanterías de bodega
Instalaciones adicionales a la sala de venta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área de venta de comida preparada ▪ Área de paquetes ▪ Área de servicio al cliente ▪ Cafetería de empleados (100 mts² aproximadamente) ▪ Bodega

Fuente: Elaboración Propia Septiembre de 2007.

Figura 6
Distribución de planta de tiendas tipo B



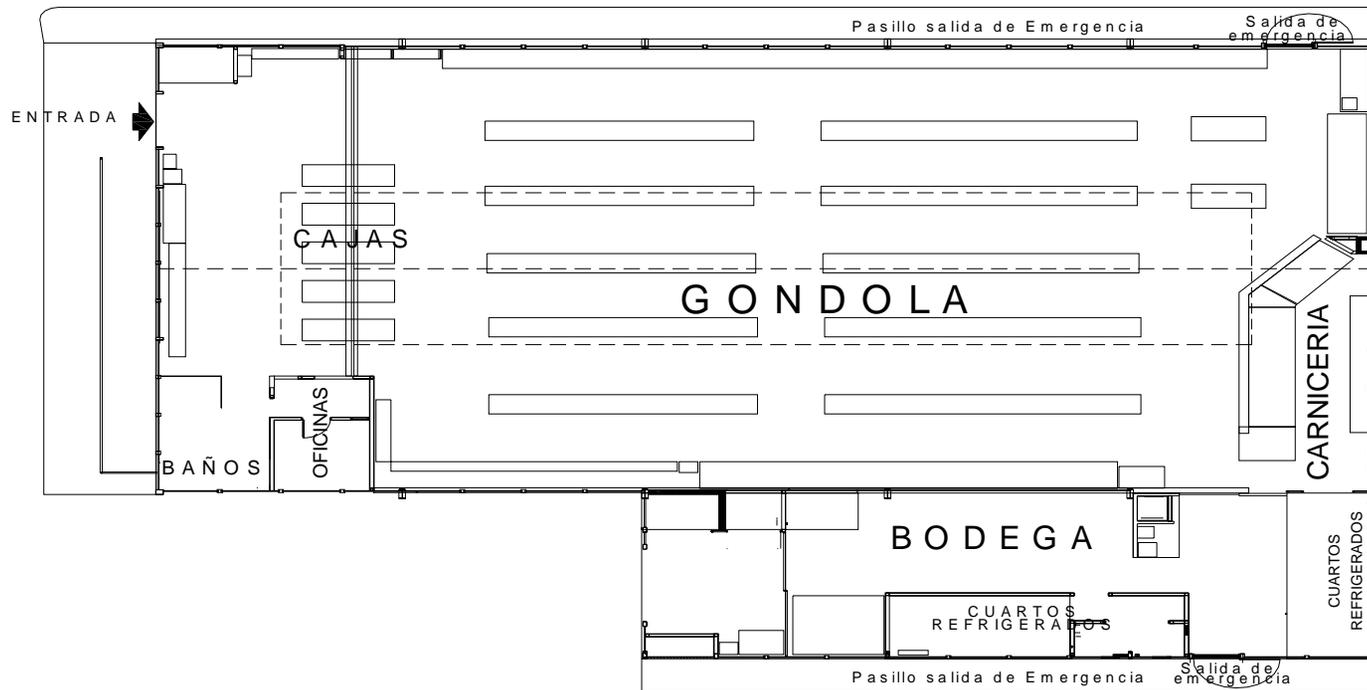
Fuente: Información obtenida en la investigación de campo. Mayo de 2007.

Cuadro 4
Tiendas de Venta Tipo C

Cantidad de tiendas	29 (12 área Norte y 17 área Centro - Sur)
Espacio Físico Promedio	650 mts ²
Áreas con las que cuenta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abarrotes ▪ Novedades (No cuenta con farmacia, electrodomésticos y muebles) ▪ Perecederos (No tienen producción de pan ni comida preparada,).
Surtido de productos	Poco surtido. No existe mucha variedad de marcas en los diferentes productos que se encuentran en la tienda. Los artículos que se encuentran primordialmente son los de la canasta básica.
Precio (con relación a los otros dos tipos de tienda, B y C)	Bajo
Atención al Cliente Externo (Con relación a los otros dos tipos de tiendas, B y C)	Se clasifica como baja, por lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las bolsas de empaque tienen un costo ▪ No cuentan con empacadores en las áreas de caja, ▪ No tienen área de empaque de regalos.
Principal nivel socioeconómico de los clientes de las tiendas tipo C	Bajo
Principales equipos que posee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 cuartos fríos ▪ 2 autoservicios de 8 pies ▪ 2 vitrinas de despacho ▪ 12 cámaras refrigeradas (aproximadamente) ▪ Equipo de carnicería ▪ Ventiladores (se utilizan en lugar de aire acondicionado)
Mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Góndolas ▪ Muebles de cajas
Instalaciones adicionales a la sala de venta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área de lockers para los compradores (utilizados en lugar del área de paquetes) ▪ Cafetería de empleados (20 mts² aproximadamente) ▪ Bodega

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Figura 7
Distribución de planta de tiendas tipo C



Fuente: Información obtenida en la investigación de campo. Mayo de 2007.

2.2.2 Centros de Distribución

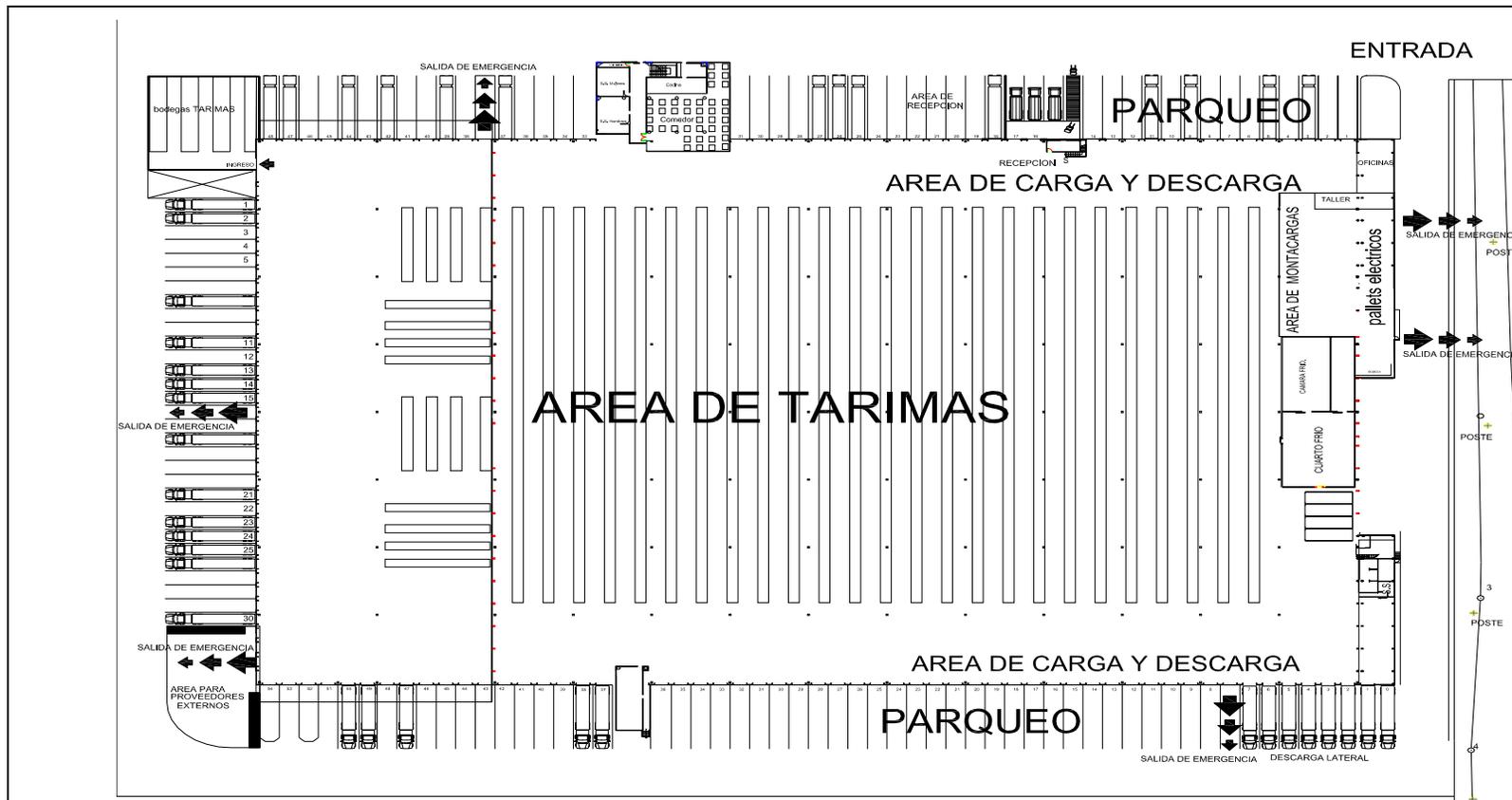
Son los lugares destinados para almacenar los productos (perecederos y no perecederos), que posteriormente son distribuidos a cada una de las tiendas para su venta. Actualmente la empresa cuenta con 2 centros de distribución a nivel nacional. Sus características principales se detallan en la siguiente tabla.

Cuadro 5
Características principales de los Centros de Distribución

Cantidad	2 (1 área Norte y 1 área Centro - Sur)
Espacio Físico Promedio	6,000 a 8,000 mts ²
Maquinaria que utiliza	<ul style="list-style-type: none">▪ Montacargas▪ Pallet hidráulicas▪ Pallet eléctricas
Equipo que posee	<ul style="list-style-type: none">▪ Balanzas▪ Aire acondicionado▪ Extractores▪ Ventiladores
Mobiliario	<ul style="list-style-type: none">▪ Estanterías▪ Cuartos fríos
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Área de montacargas y pallet eléctricas▪ Área de estanterías.▪ Oficinas▪ Cafetería▪ Recreación (canchas deportivas)

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Figura 8
Distribución de planta de un Centro de Distribución

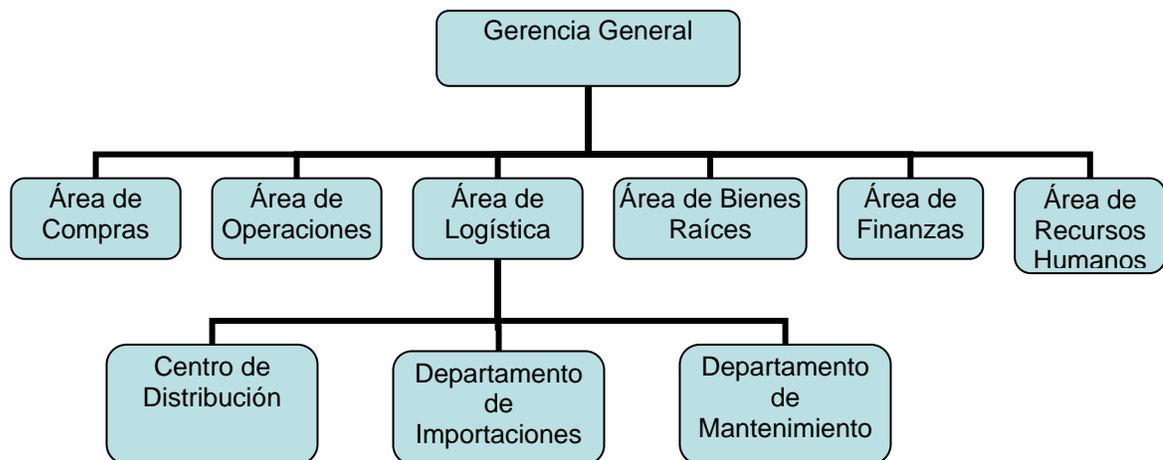


Fuente: Información obtenida en la investigación de campo. Mayo de 2007.

2.2.3 Estructura General de la empresa

La empresa en general está basada en una estructura formal, en donde se definen claramente las líneas jerárquicas y se representa el grado de autoridad y responsabilidad que tiene cada nivel.

Figura 9
Organigrama General actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Mayo de 2007.

2.2.3.1 Funciones de cada área

a) Gerencia General

- Ser representante de la empresa en General.
- Proveer y autorizar nuevas políticas que puedan ser puestas en práctica para poder operar de una mejor manera.
- Velar porque todos los objetivos trazados anualmente sean alcanzados con la mayor eficacia.

b) Compras

- Negociar y adquirir productos para los supermercados.
- Mantener el óptimo inventario de productos en las tiendas.
- Búsqueda de nuevos productos.

c) Operaciones: se refiere propiamente al personal encargado de las salas de venta. Entre sus funciones están:

- Exhibir u ofrecer los productos al cliente que visita los supermercados.
- Atención al cliente.

d) Logística

- Es el área encargada del almacenamiento de productos provenientes de los proveedores y la distribución de productos hacia las tiendas.
- Definir las estrategias a seguir para brindar a las tiendas el soporte técnico y administrativo para la conservación de las instalaciones.

e) Bienes Raíces

- Área encargada de la búsqueda de terrenos, para la construcción de nuevas tiendas. Así como la encargada de remodelaciones de las tiendas ya existentes.

f) Finanzas

- Llevar el control financiero de toda la empresa (supermercados y bodegas).

g) Recursos Humanos

- Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal para toda la empresa.
- Definir y promocionar los puestos de trabajo.
- Pago de sueldos y salarios.

h) Centro de Distribución

- Recibir productos, almacenarlos y distribuirlos a las tiendas de venta.

i) Importaciones

- Manejo de productos con procedencia extranjera. (Transporte, desaduanaje, pago de impuestos y entrega).

j) Mantenimiento

- Conservar el estado de las instalaciones, mobiliario y equipo en condiciones óptimas de funcionamiento.

2.3 El Departamento de Mantenimiento

El Departamento de Mantenimiento tiene una importancia muy grande en el desarrollo de las tiendas comerciales de ventas al detalle, debido a que es aquí donde se centralizan y coordinan las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la maquinaria, equipo e instalaciones que son utilizadas para brindar servicio al cliente externo y realizar la venta de los productos. Esto se lleva a cabo por medio del mantenimiento preventivo y correctivo dependiendo de cada caso.

El Departamento de Mantenimiento actualmente está integrado de la siguiente manera:

- 1 Gerente de mantenimiento
- 1 Operador de PC de mantenimiento
- 6 Supervisores de tiendas (3 en el área norte y 3 en el área centro sur del país)

En el área centro sur del país donde opera la empresa en estudio se encuentran ubicadas las oficinas de la Gerencia del Departamento de Mantenimiento, así como del operador de PC de mantenimiento y de los supervisores designados para esta zona; y a 250 Km. se encuentran las oficinas de los supervisores del área Norte.

La jornada de trabajo del operador de PC de mantenimiento es de 08:00 a 17:00 horas de lunes a viernes y de 08:00 a 12:00 el día sábado.

El Gerente de Mantenimiento y los supervisores tienen el horario del personal de confianza en donde deben cumplir con 60 horas de trabajo semanalmente de lunes a sábado. Adicionalmente, deben acudir a las emergencias reportadas fuera del horario normal (de 08:00 a 18:00 horas) y fuera de los días hábiles. Esto se debe a que las tiendas normalmente permanecen en servicio de las 08:00 a las 21:00 horas de lunes a domingo.

2.3.1 ¿Qué hace el Departamento de Mantenimiento?

Por ser un área muy compleja, en donde cada trabajo necesita de una especialización y donde existe una cantidad excesiva de tareas, resultaría muy oneroso para la empresa contar internamente con el personal necesario. Es por ello que el Departamento de Mantenimiento recurre al outsourcing para realizar las actividades, posee una cartera de proveedores de servicio (empresas subcontratas) para cada especialización; refrigeración, aire acondicionado, electricidad, mecánica, herrería, carpintería, pintura, entre otros.

El Departamento de Mantenimiento se encarga básicamente de planificar y supervisar que las empresas subcontratadas realicen adecuadamente los trabajos destinados a la conservación y reparación de las instalaciones, la maquinaria y el equipo.

2.3.2 ¿Quiénes son los clientes del Departamento de Mantenimiento?

- 41 Tiendas de venta en sus tres diferentes tipos: A, B y C.
- 2 Centros de distribución, aunque a éstos actualmente solo se les da apoyo cuando el encargado de cada centro de distribución lo solicita. El apoyo consiste primordialmente en facilitar nombres de proveedores, números telefónicos, direcciones, etc. o simplemente contactarlos para que realicen las actividades. Los trabajos no son supervisados ni planificados por el Departamento de Mantenimiento.

Debido a que el Departamento de Mantenimiento solamente apoya a los centros de distribución, el presente estudio se enfoca básicamente en el servicio que presta a las tiendas de venta.

2.3.3 Principales servicios demandados por los clientes del departamento de Mantenimiento

En las encuestas que se realizaron al personal encargado de cada una de las tiendas, a la pregunta ¿Cuáles son los principales problemas que presenta la tienda y usted reporta al Departamento de Mantenimiento? Respondieron que las actividades más demandadas son:

- Mantenimiento del equipo de refrigeración. Incluye los cuartos fríos, muebles de autoservicio y muebles de despacho. Cuando este equipo presenta alguna falla técnica es necesario que se reporte y repare de inmediato, debido a que son esenciales tanto para el almacenamiento como para la exhibición de productos perecederos, como son los lácteos, las carnes, los embutidos, etc. Si existiera alguna tardanza razonable en la reparación, puede ocasionarse mermas por la descomposición de algún producto.

- Mantenimiento a tuberías y drenajes. Este servicio es demandado por las tiendas de venta y por los centros de distribución, pues una obstrucción en la tubería o drenaje ocasiona mal olor y problemas en la limpieza de las áreas. Estos inconvenientes si no son resueltos a la mayor brevedad posible afectan la imagen de la empresa.

- Fumigación. Otro servicio que es solicitado con regularidad es la eliminación de plagas, debido a que una infestación de éstas, ocasiona merma y riesgo para el personal y cliente externo, como por ejemplo que sufran alguna mordedura o picadura por algún animal que pueda poner en riesgo su salud o que adquieran productos que puedan estar contaminados. La plaga mas recurrente es la de roedores.

- Mantenimiento al aire acondicionado. De acuerdo a las condiciones climáticas de la zona (temperaturas promedio entre 38 y 42 grados centígrados) en donde se realizó el estudio, es necesario el buen funcionamiento del aire acondicionado para el confort del cliente externo al efectuar su compra y para la operación de los empleados.

- Mantenimiento General: Se refiere a trabajos de carácter general, entre los que se puede mencionar la reparación de un mueble, pintura en paredes, soldaduras, limpieza de áreas, etc.

- Equipo del área de carnicería y embutidos; en las tiendas de venta es de gran utilidad el equipo de corte (sierras, trituradoras y rebanadoras), empaque y pesaje (balanzas). Estos sirven para despachar producto al cliente externo antes de que sea cobrado en la caja.

2.3.4 ¿Cómo jerarquiza el Departamento de Mantenimiento los trabajos que se deben realizar en las tiendas de venta?

El Departamento de Mantenimiento prioriza los trabajos diariamente dependiendo de la urgencia, repetición, estado del equipo, mobiliario o las instalaciones, y los define como emergencias, rutinas, eventuales o generales, preventivos y correctivos.

a) Trabajos de emergencia

Se encuentran dentro del mantenimiento correctivo aunque éstos son de **carácter urgente**. En las tiendas se hacen necesarios cuando existe alguna falla que interrumpa el proceso de venta al cliente externo (ejemplo: un molino de carne descompuesto), cuando pueda existir merma por descomposición de los productos o pueda afectar su calidad (ejemplo: un equipo refrigerado con temperatura fuera de rango), o bien puede ser que se encuentre en peligro la seguridad de los empleados de la empresa o el mismo cliente externo al estar dentro de las instalaciones (ejemplo: un corto circuito en las instalaciones eléctricas).

En los centros de distribución los trabajos de emergencia se dan cuando se pueden ver interrumpidas las operaciones de entrega y recepción de mercadería (ejemplo: montacargas o pallet en mal estado).

El proceso que se lleva a cabo durante estos trabajos de emergencia es el siguiente:

- El encargado de la tienda o centro de distribución informa sobre el problema al Supervisor encargado de esta unidad o al Gerente de mantenimiento.

- El Supervisor o el Gerente de mantenimiento contacta al proveedor de servicios para que asista la emergencia.
- Ya sea que el problema se resuelva definitivamente o se realice un trabajo provisional, la persona que ha dado seguimiento a la emergencia (el Supervisor o el Gerente de mantenimiento) le informa de nuevo al Encargado de la tienda o centro de distribución, para que esté enterado.
- En el caso de que se haya realizado solamente un trabajo provisional, se coordina con el proveedor de servicio para continuar su reparación definitiva al siguiente día o en días posteriores, según sea el caso.

El problema que se ha generado muchas veces es que se hace difícil poder contactar a los proveedores cuando las emergencias ocurren en días o en horas inhábiles y no se cubren las emergencias inmediatamente. Las emergencias más frecuentes son: plantas de emergencia que no encienden al momento de faltar el suministro externo de energía, equipos refrigerados que no tenga la temperatura establecida para mantener el producto en óptimas condiciones, obstrucciones en las tuberías de drenajes.

b) Trabajos de rutina

Son todos los trabajos que se realizan cada cierto período corto de tiempo, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la maquinaria y equipo o el buen estado de las instalaciones. Más que un trabajo, son inspecciones o chequeos que el supervisor de mantenimiento realiza cada vez que visita una tienda de venta (los supervisores de mantenimiento no tienen una programación establecida de visitas) Las inspecciones se realizan principalmente a equipos como:

- Plantas de emergencia
- Equipo de carnicería
- Motores y compresores de refrigeración
- Equipos eléctricos como tableros, flipones.

Como ejemplo de un trabajo o chequeo de rutina se menciona:

- Revisión de las plantas de emergencia: Las plantas de emergencia son utilizadas cuando es interrumpido el suministro de energía eléctrica de la empresa nacional. Si la planta de emergencia se encuentra con algún problema y no funciona en el momento adecuado, interrumpe las operaciones normales del punto de venta. El chequeo consiste más que todo en:

- Revisar el nivel de diesel que posee la planta.
- Revisar el nivel de agua del radiador.
- Eliminar sarro en los bornes de la batería.
- Revisar nivel de aceite.
- Arranque de la planta de emergencia.

Al realizar estos chequeos rutinarios y encontrar alguna operación anormal de los equipos (calentamiento de partes, ruidos anormales, desprendimiento de partes de equipos, etc.) se recurre a programar un servicio preventivo, para corregir dicho problema.

c) Trabajos eventuales o generales

Estos trabajos se pueden definir como los requerimientos que realizan los encargados de cada tienda y centros de distribución, o bien los trabajos de carácter general que no aplican dentro del mantenimiento preventivo y

que no interfieren en el proceso productivo o de venta, como por ejemplo pintura de paredes o señalización en el área de parqueo, soldadura eléctrica de algún escritorio o silla, fabricación o reparación de algún mueble para exhibición de productos, reparación de bancos de cajeros etc.

d) Trabajos de mantenimiento preventivo

Este tipo de mantenimiento tiene como objetivo primordial eliminar fallas pequeñas que puedan convertirse en mayores en el futuro. Estos trabajos son efectuados por las empresas subcontratadas. A diferencia de los trabajos de rutina que son básicamente chequeos, los que se tienen dentro del mantenimiento preventivo se refieren a: limpieza, lubricaciones, ajustes o reparaciones menores.

Algunos de los equipos a los que se les realiza el mantenimiento preventivo continuamente son los siguientes:

- Equipo de refrigeración (autoservicios, cuartos fríos, cámaras refrigeradas, muebles de despacho).
- Equipo de carnicería (sierras eléctricas, rebanadoras, molinos de carnes, rebanadoras.) Debido a que este equipo es de alta precisión se necesita un mantenimiento periódico haciendo énfasis en su calibración.
- Plantas de emergencia.
- Aire acondicionado. Su mantenimiento preventivo consiste esencialmente en la revisión y limpieza periódica de todos los elementos mecánicos, eléctricos y electrónicos; el cambio de aceite y filtro según el plan adoptado.

e) Trabajos de mantenimiento correctivo

Básicamente lo realizan cuando en una tienda de venta, el equipo e instalaciones han sufrido alguna avería y es necesario repararlo parcial o totalmente. Si estos problemas causan interrupción en la venta, deterioro en el producto ocasionando pérdidas o existe riesgo de accidente por alguna condición insegura en las instalaciones, se toma como un trabajo de emergencia.

2.4 Procedimiento utilizado en la aplicación del proceso administrativo en las diferentes actividades del Departamento de Mantenimiento

El departamento utiliza las fases del proceso administrativo, aunque en algunos casos inadecuadamente, esto hace que las actividades designadas a dicho departamento no sean desempeñadas correctamente.

2.4.1 Planeación

Actualmente existe una misión y visión propias del Departamento de Mantenimiento, con la limitante que no se han formulado con un enfoque hacia el cliente y su satisfacción, le falta integrar al cliente como parte principal, en donde se trabaje por él y para su satisfacción. Por otra parte, el departamento no cuenta con objetivos claramente establecidos.

➤ Misión actual del Departamento de Mantenimiento

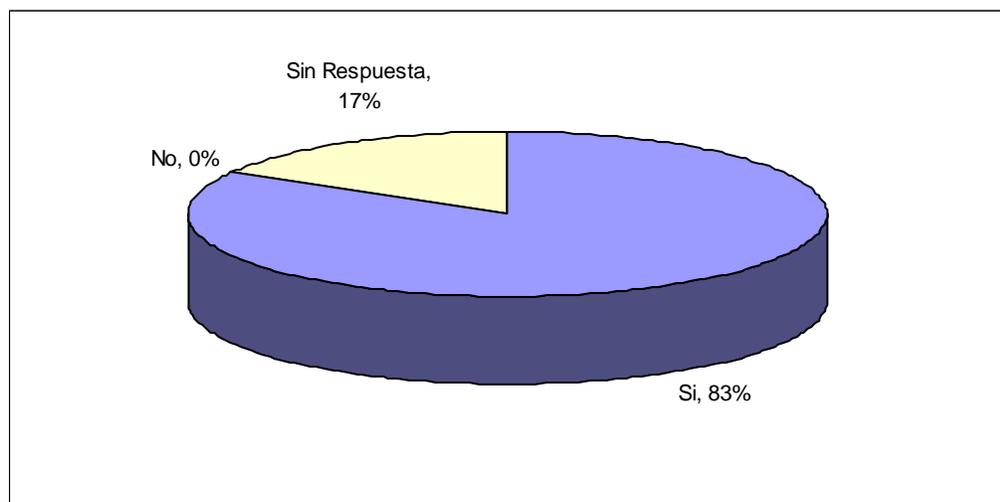
“Somos un grupo de colaboradores que damos el soporte de mantenimiento a los distintos conceptos de la corporación, ofreciendo una programación y coordinación de los servicios preventivos y correctivos a cada uno de los equipos

mecánicos y eléctricos utilizados en la empresa, contando para ello con el apoyo técnico de los proveedores”.

La misión actual está formulada de una forma muy general, no contiene los lineamientos para desarrollar una estrategia de servicios; no están incluidos sus clientes que son uno de los elementos más importantes que se deben tomar en cuenta dentro del contexto de la misión.

La gráfica No. 1 se refiere a la pregunta elaborada en las encuestas al personal del Departamento de Mantenimiento. ¿Conoce usted la misión del Departamento de Mantenimiento?

Gráfica No. 1
Conocimiento de la misión del Departamento de Mantenimiento



Fuente: Encuesta realizada por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

Esta gráfica muestra que el personal si tiene conocimiento de la misión, sobre lo que es el departamento, aunque los conceptos: programar y coordinar no cumplen al 100%.

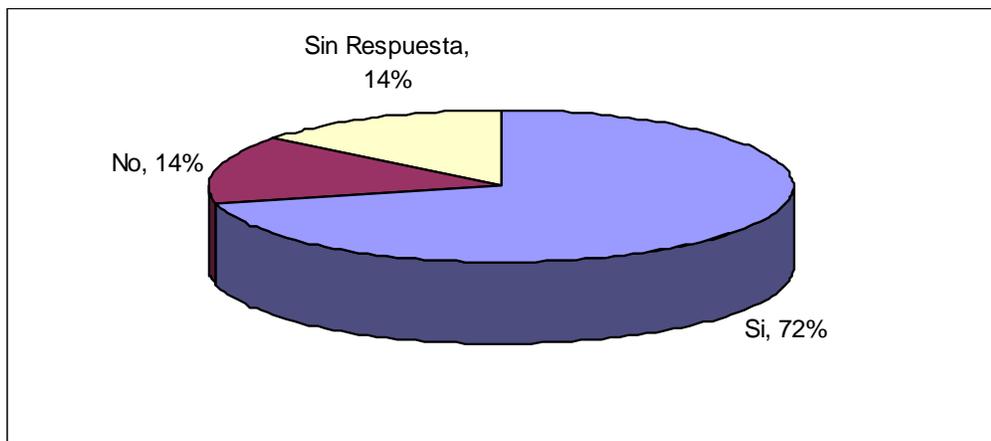
➤ **Visión actual del Departamento de Mantenimiento**

“Ser el Departamento de Mantenimiento más eficiente a nivel centroamericano de empresas comerciales de venta al detalle”.

La gráfica No. 2 representa el conocimiento que tiene el personal del Departamento de Mantenimiento sobre la visión del mismo.

Gráfica No. 2

¿Conoce usted la visión del Departamento de Mantenimiento?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

En esta gráfica se muestra que la mayoría del personal del departamento, (un 72%) sí conoce la visión, que es lo que se quiere llegar a ser en el futuro. Hacia dónde se debe encaminar el Departamento de Mantenimiento.

Es necesario el compromiso y la disposición por parte del personal que integra mantenimiento, no basta solamente con conocer su misión y visión, sino contribuir para lograr hacer de éstas una forma de vida organizacional basándose en planes previamente establecidos.

En lo que se refiere a la preservación de la maquinaria, equipo e instalaciones de las tiendas de venta, se realiza una planeación anual del mantenimiento preventivo de acuerdo al presupuesto asignado a cada tienda (el presupuesto lo elabora cada supervisor de mantenimiento, con la autorización del Gerente del departamento). Esta planificación se traslada al proveedor de servicios contratado para que pueda coordinar sus actividades y se realicen en el tiempo establecido.

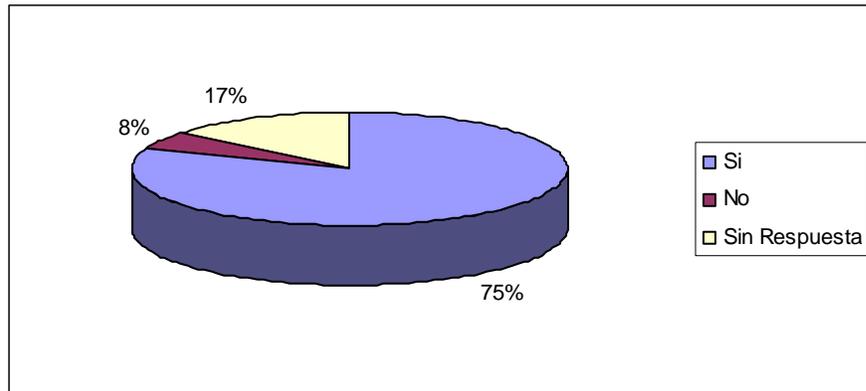
De igual manera se realiza con los trabajos eventuales o de mantenimiento general, se planifican de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los clientes y se coordina con el proveedor.

Uno de los problemas que se tiene con quienes realizan este tipo de trabajos que es muy reclamado por los clientes, es que las empresas subcontratadas no cumplen con el horario ni el día que se ha establecido.

En la encuesta que se realizó en las tiendas de venta se elaboró una pregunta relacionada a la percepción que se tiene en cuanto a la planificación en el Departamento de Mantenimiento.

Gráfica No. 3

¿Considera que los trabajos realizados, se han planificado y coordinado adecuadamente por parte del Departamento de Mantenimiento?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante a los clientes del Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

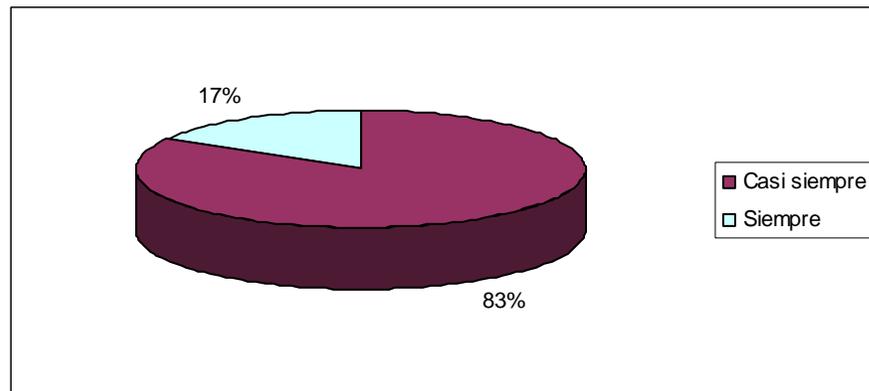
Se determinó que un 75% de los clientes del Departamento de Mantenimiento consideran que sí se planifican los trabajos que les corresponde.

Este porcentaje de personas que respondieron que sí existe una planificación, consideran que solamente el 64.2% del total de necesidades que ellos presentan son planificadas.

Cuando se preguntó a los supervisores que si planificaban previamente los trabajos, respondieron lo siguiente:

Gráfica No. 4

¿Las tareas que se ejecutan en las diferentes áreas son planificadas previamente?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

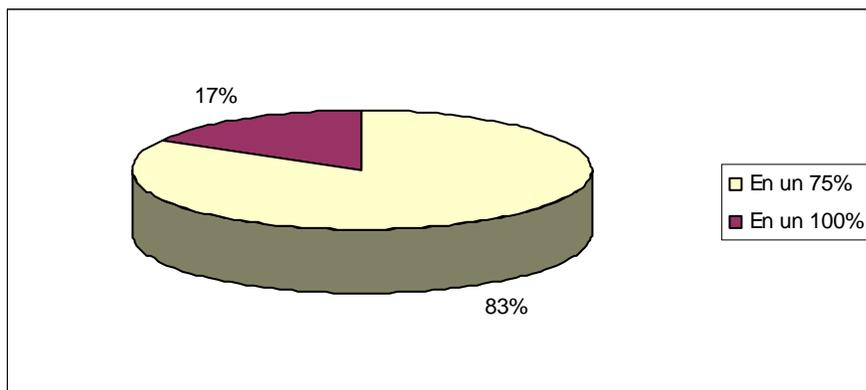
El 83% respondió que casi siempre planifican, aunque no el 100% de sus actividades sino solamente un 75%.

Al no ser planificadas todas las tareas que deben realizarse, lo que sucede es que unas no son ejecutadas y otras se realizan sin previo aviso a los encargados de las tiendas de venta, lo que crea un desacuerdo entre ellos y el Departamento de Mantenimiento.

En lo que se refiere a los trabajos de rutina que realizan los supervisores de mantenimiento, se les formulo la pregunta planteada y respondida en la gráfica No 5.

Gráfica No. 5

¿En qué porcentaje cumple con el programa de tareas de rutina para cada una de las tiendas a quienes les brindan servicio?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

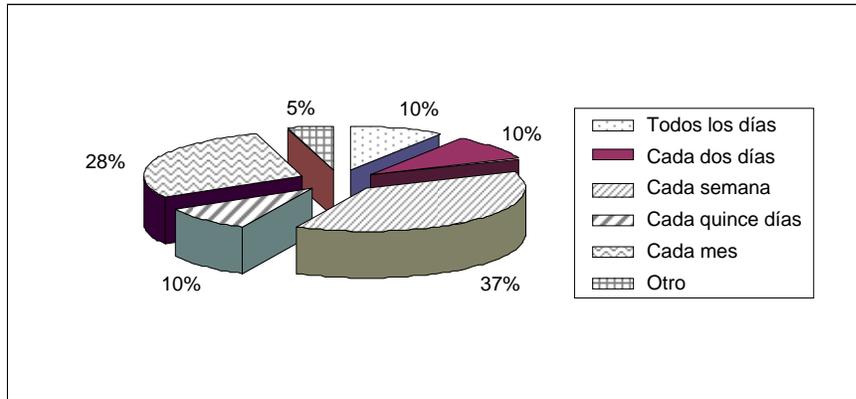
Los supervisores de mantenimiento cuentan con un programa establecido para ejecutar las tareas de rutina, pero este programa solo se ejecuta en un 75% según respuestas que dio el 83 % de la población.

Las visitas que realizan los supervisores a cada una de las tiendas también deben ser planeadas y actualmente no se tiene una calendarización establecida, no se hacen regularmente. Como criterio de visita toman la distancia a la cual queda cada una con respecto a la sede del Departamento de Mantenimiento, pero sin tener una programación establecida con frecuencia y fechas. En algunas tiendas debido a la distancia se visita cada mes y al contrario las otras por su cercanía son visitadas cada semana e incluso cada dos días. Otro factor que incide en la frecuencia de las visitas es que la cantidad de tiendas que tienen asignadas los supervisores excede a las que normalmente deberían atender cada uno.

En la investigación de campo, se le preguntó a los clientes la frecuencia de la visita de los supervisores a lo que respondieron lo siguiente (gráfica No. 6):

Gráfica No. 6

¿Con que frecuencia visita la tienda de ventas el supervisor del Departamento de Mantenimiento?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante a los clientes del Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

Se determinó que no existe uniformidad en cuanto al intervalo de tiempo que deben tener las visitas a cada una de las tiendas de venta, lo cual crea inconformidad en los clientes que son visitados con menos frecuencia.

2.4.2 Organización

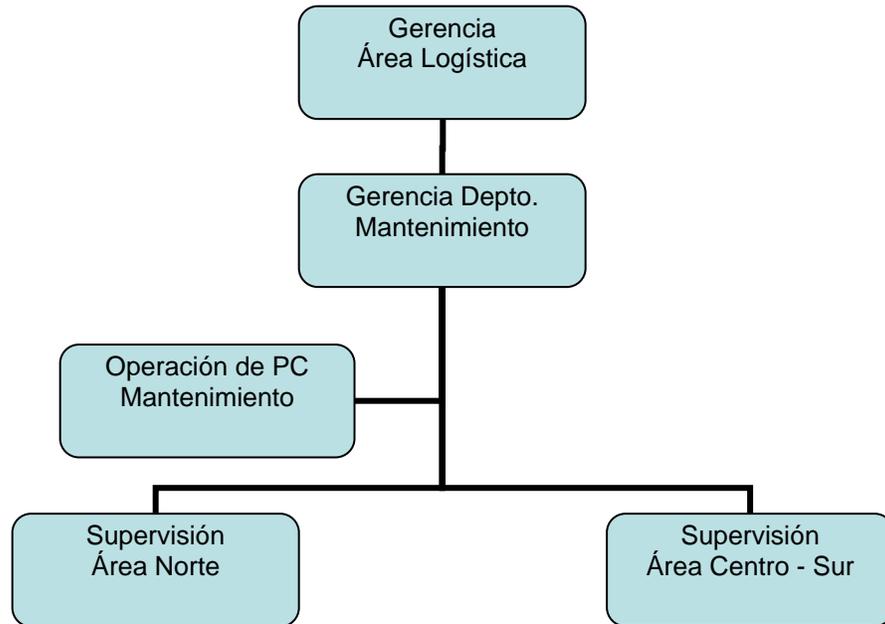
2.4.2.1 Estructura

Dentro de la estructura general de la organización, el Departamento de Mantenimiento depende directamente del área de logística. Como se muestra en la figura 5 (organigrama general actual de la empresa).

Específicamente el Departamento de Mantenimiento está basado en una estructura de autoridad funcional, en donde el desempeño de cada uno de los que conforman dicho departamento, contribuye al logro de las metas generales.

Figura 10

Organigrama específico actual del Departamento de Mantenimiento



Fuente: Organigrama proporcionado por el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007

La estructura organizacional del Departamento de Mantenimiento indica como está integrado y el nivel en que se encuentra cada uno de los puestos. Esta estructura no se ha modificado desde su inicio a pesar del crecimiento que ha tenido la empresa en estos últimos años, en lo que puede destacar lo siguiente:

- Dentro de la estructura general de la empresa, mantenimiento se encuentra como un departamento, por lo tanto debe estar dirigido por un jefe no por un Gerente. Un Gerente solamente puede ser nombrado como tal cuando se trata de una Gerencia.
- El Departamento de Mantenimiento está bajo una división inadecuada, debido a que logística y mantenimiento son dos tareas muy distintas. El Gerente del área de Logística se enfoca más en darle apoyo

estratégico que operativo, ya que se dedica la mayor parte del tiempo a tratar cuestiones específicas de su área (recepción y entrega de mercadería), por tal razón mantenimiento realiza sus actividades muy independientemente.

- No existe una división de trabajo por lo que un mismo supervisor atiende tiendas de venta y también apoya a centros de distribución.

2.4.2.2 Funciones del personal

Las funciones de cada puesto de trabajo están establecidas de una forma muy general e informal. No se cuenta con la descripción técnica de cada uno de los puestos, en donde se encuentren establecidas sus funciones, atribuciones, responsabilidades, etc.

Las funciones y atribuciones principales que tiene cada uno de los puestos del departamento se describen a continuación.

a) Gerente de Mantenimiento

La función principal del Gerente del Departamento de Mantenimiento es velar por que todas las actividades designadas a éste se realicen efectivamente, optimizando los recursos disponibles.

Sus atribuciones principales son:

1. Llevar el control del presupuesto asignado al Departamento de Mantenimiento.
2. Contratar a nuevos proveedores de servicio.

3. Autorizar los programas de mantenimiento preventivo del equipo.
4. Autorizar las rutinas de servicio a cada equipo.
5. Planificar las visitas de visitas a tiendas de cada supervisor.
6. Autorizar viáticos de los supervisores.
7. Autorizar facturas para el pago a proveedores.
8. Apoyar en la remodelación de tiendas nuevas como es:
 - Comprar equipo refrigerado, aires acondicionados y plantas de emergencia.
 - Contratar la instalación de equipo refrigerado, aire acondicionado y plantas de emergencias.
9. Comprar equipo nuevo para tiendas de tipo C.
10. Autorizar órdenes de compra.

b) Operador de PC de Mantenimiento

La función básica de este puesto es de apoyo directo al gerente y supervisores del departamento. Sus atribuciones principales son:

1. Realizar la recepción de facturas y entrega de estas a la contabilidad para su cancelación, una vez que estas están firmadas por un supervisor y el Gerente.
2. Hacer pedidos de suministros de oficina del Departamento de Mantenimiento.
3. Apoyar a los supervisores en la recepción de requerimientos solicitados vía correo electrónico.
4. Llevar el informe de los anticipos concedidos a los proveedores de servicios y materiales.
5. Realizar las órdenes de compra.
6. Elaborar el informe de gasto de energía eléctrica por tienda.

c) Supervisores

Su función primordial es coordinar y supervisar las actividades destinadas al mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo de las tiendas de ventas.

Cada supervisor tiene asignado un número de tiendas como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 6
Distribución de tiendas por Supervisor

		Tiendas tipo A	Tiendas tipo B	Tiendas tipo C	Apoyo a Centro de Distribución
Área Centro Sur	1 supervisor	-	2	12	-
	1 supervisor	1	-	-	-
	1 supervisor	-	3	5	1
Área Norte	1 supervisor	-	2	7	-
	1 supervisor	-	2	3	1
	1 supervisor	-	2	2	-

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Mayo de 2007

Sus atribuciones principales son:

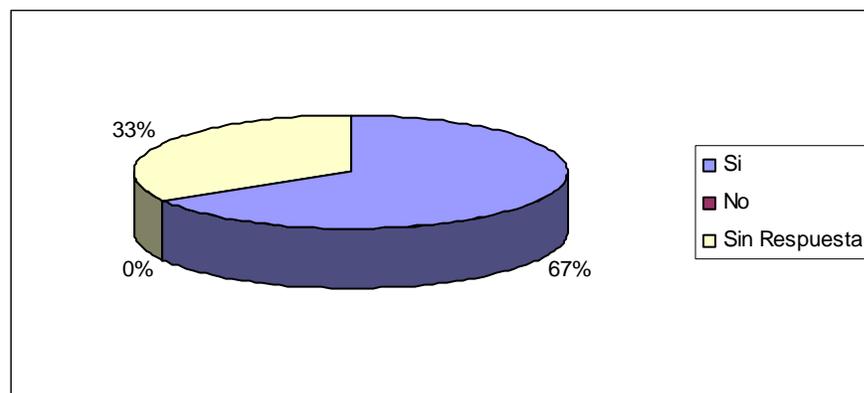
1. Programar anualmente los servicios que se realizarán en cada unidad, de acuerdo al presupuesto que se ha asignado a mantenimiento.
2. Supervisar los servicios programados y eventuales de mantenimiento que se requieran en cada área.
3. Buscar nuevos proveedores de servicio para las regiones del país donde no se cuenta con proveedores locales.
4. Revisar facturas y obtener firma del Gerente de mantenimiento en las mismas.

5. Coordinar la instalación de equipo de refrigeración, aire acondicionado y plantas de emergencia en las tiendas nuevas tipo C.
6. Supervisar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.
7. Dar apoyo a los centros de distribución.

La gráfica No. 7 corresponde a la pregunta realizada al personal del Departamento de Mantenimiento para verificar si conocen específicamente cuáles son sus atribuciones.

Gráfica No. 7

¿Conoce usted cuáles son las atribuciones de su puesto de trabajo?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

Esta gráfica muestra que un 67% de las personas que integran el Departamento de Mantenimiento sabe cuáles son las atribuciones del puesto que ocupa, aunque indicaron que éstas las han ido conociendo por la experiencia que tienen, no porque se las hayan proporcionado en un documento como la descripción de su puesto. El 33% restante no contestó la pregunta por tener poco tiempo de estar desempeñando su trabajo.

Con los datos anteriores se determinó que la carencia de una descripción técnica de puestos hace que el personal desconozca sus funciones, responsabilidades y atribuciones desde el momento que inicia labores en la empresa.

2.4.2.3 Integración

Como parte de la fase de organización se encuentra la integración de personal a la empresa para ocupar cada uno de los puestos que se requieren en la estructura orgánica. Cuando se necesita contratar a una nueva persona para el Departamento de Mantenimiento, la selección del candidato se realiza de acuerdo al criterio del Gerente de Mantenimiento, pero en ningún momento se realiza basado en un documento que tenga descrito el perfil del puesto

Cuando ya se ha seleccionado a la persona idónea para desempeñar el trabajo es necesario también darle inducción a la empresa y en el puesto que va a ocupar, para lo cual es necesario utilizar la descripción técnica del puesto, herramienta de la que carece el Departamento de Mantenimiento. Actualmente cuando alguien se integra al grupo, el Gerente de dicho departamento le da a conocer las funciones básicas de su puesto en forma verbal.

➤ Capacitación al personal del Departamento de Mantenimiento

El 100% de los empleados del Departamento de Mantenimiento dice que sí han recibido capacitación, sin embargo, ha sido en muy raras ocasiones, en los últimos tres años solamente se les ha impartido cursos cortos de 2 horas de las áreas de refrigeración, carnicería, pintura, aire acondicionado. Los temas de estos cursos fueron:

- Manejo y cuidados de operación de equipo de carnicería
- Mantenimiento de equipo refrigerado

- Frecuencia de servicio de aires acondicionados
- Diferentes tipos y aplicaciones de pinturas

Con estos cursos, el conocimiento técnico de los supervisores se ha ampliado, pero como ellos mismos indican, han sido muy pocos los que se han impartido y de escaso contenido.

2.4.3 Dirección

En este tema se pueden tratar tres puntos importantes como lo son la motivación, la comunicación y la delegación de autoridad, que existe internamente.

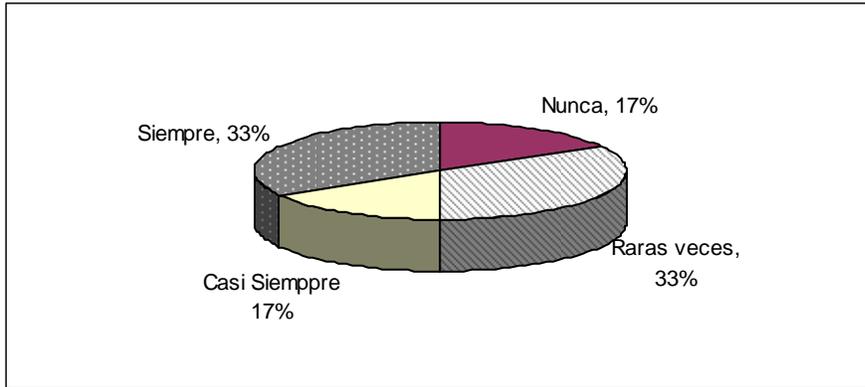
2.4.3.1 Motivación

Una política de la empresa es reconocer al trabajador por alguna tarea realizada exitosamente, en ningún momento son reconocimientos económicos, sino verbales, escritos, públicos u otros como por ejemplo: algún símbolo o distintivo que sea peculiar en la empresa para demostrar que se ha efectuado alguna labor especial.

En las encuestas que se realizaron a los supervisores, específicamente en las preguntas enfocadas a los reconocimientos que reciben, se obtuvieron los siguientes resultados. (Gráfica 8 y gráfica 9)

Gráfica No. 8

¿Recibe algún reconocimiento cuando se realiza alguna actividad exitosamente?

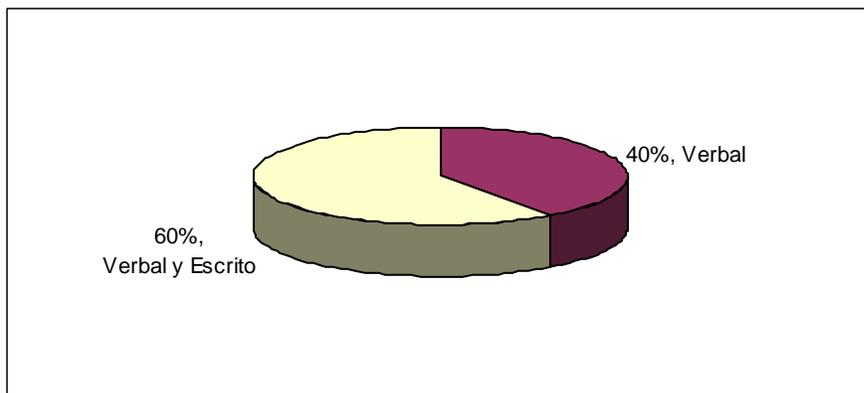


Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Marzo de 2007.

El 17% respondió que nunca lo han reconocido por su trabajo; el 33% respondió que raras veces; 17% dijo que casi siempre; y otro 33% contestó que siempre. Esto muestra que un 83% del personal de mantenimiento ha recibido por lo menos 1 vez reconocimiento por alguna actividad que se haya realizado con éxito.

Gráfica No. 9

¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido por realizar alguna actividad exitosamente?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Marzo de 2007.

La mayoría de los supervisores (60%), respondió que los reconocimientos han sido de dos formas: verbal y escrito (carta de felicitación).

Aunque el Gerente del Departamento de Mantenimiento se preocupa porque los empleados se encuentren motivados para realizar su trabajo **raras veces** les concede reconocimientos por algún desempeño exitoso, eso fue lo que contestó a la pregunta que se le formuló en la encuesta **¿Concede usted reconocimientos al personal del Departamento de Mantenimiento por algún desempeño exitoso?**

Por otra parte, el personal del Departamento de Mantenimiento expreso que los motivaría el contar con día libre en la fecha de cumpleaños.

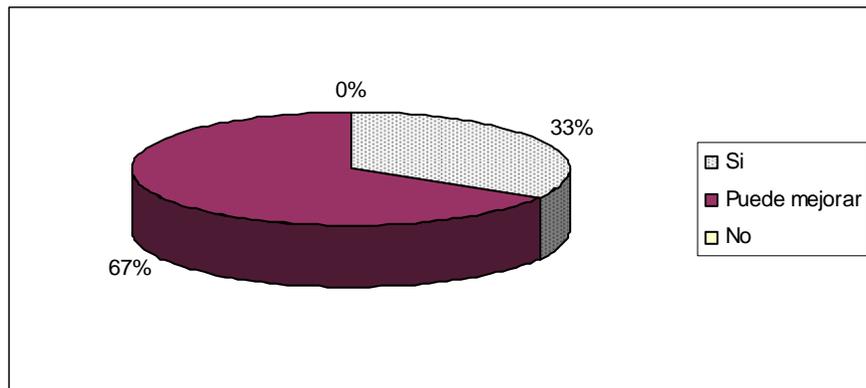
Aunque no es parte de la motivación, las sanciones también son políticas de la empresa, por lo que también se le realizó una pregunta con respecto a éstas, **¿Aplica usted sanciones al personal del departamento por incumplimiento en sus tareas?** a la cual respondió que raras veces lo hace.

A pesar de que el Gerente del departamento ha realizado actividades exitosas que no están establecidas dentro de las metas y que han sido de gran importancia para la empresa, no ha recibido ningún reconocimiento adicional por parte de su jefe inmediato; una de las razones por las cuales se cree que ha derivado esta situación, es porque su jefe inmediato superior no está completamente apoyando esta área **(ver inciso 2.2.3)**

Las condiciones laborales con que cuentan las personas son fundamentales para que se sientan motivadas de realizar sus tareas efectivamente. En las encuestas para los supervisores del departamento, se realizó la pregunta **¿Está usted satisfecho con la condición laboral en la que se encuentra actualmente?**, la cual se refiere a salario, equipo designado para su trabajo, ambiente laboral.

Gráfica No. 10

¿Está usted satisfecho con la condición laboral en la que se encuentra actualmente?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

El resultado que se obtuvo, muestra que en cierta forma, ellos esperan más de la organización por el desempeño que están realizando.

Al realizarles la siguiente pregunta ¿Qué condiciones de trabajo cree usted que se podrían mejorar? Enumeraron las siguientes:

- Reemplazo de equipo obsoleto. Las computadoras con las que trabaja el Departamento de Mantenimiento son muy antiguas, por lo que son demasiado lentas.
- Incremento de viáticos. Los supervisores del Departamento de Mantenimiento tienen autorizado Q.750.00 para viáticos, los cuales no cubren los gastos que se hacen al realizar las visitas a las tiendas, especialmente cuando los lugares a los que se tienen que desplazar se encuentran a mayor distancia.

- Aumento del monto autorizado para llamadas por celular. El supervisor del Departamento de Mantenimiento tiene autorizada una cantidad fija en minutos para llamadas por teléfono celular, estos son pagados por la empresa con el fin de que sean más eficientes en su trabajo. Si el supervisor se excede de esa cantidad autorizada, él deberá pagar la diferencia. El tiempo de aire que actualmente cubre la empresa es de 40 minutos al mes, según indican los supervisores este tiempo es insuficiente para cubrir la demanda considerando que solo tienen derecho a 1 minuto con 20 segundos al día y que el tiempo promedio que utilizan para comunicarse con los proveedores de servicio o tiendas de venta es de 4 minutos diarios.

- Tamaño de oficinas. El área de trabajo donde se encuentra el personal del Departamento de Mantenimiento es demasiado pequeña, esto crea cierta incomodidad en cada uno de los supervisores. La oficina del área Centro - Sur cuenta con 14.50 mts², para 5 personas (1 Gerente, 3 Supervisores y 1 Operador de PC) en donde se encuentran 3 archivos y 5 escritorios, cada uno con una computadora personal. En el área Norte la oficina es de 7.50 mts², para 3 personas. Cuenta con 3 escritorios, 2 archivos.

2.4.3.2 Delegación de Autoridad

Los supervisores del Departamento de Mantenimiento poseen solamente cierto grado de autoridad para tomar decisiones. Cuando se realizó la investigación, se le preguntó al Gerente del departamento si facultaba a su personal para tomar decisiones a lo cual respondió que lo hacía raras veces, esto se debe a que en la mayoría de los casos cada decisión que tomen los supervisores va ligada al

manejo de recursos monetarios, lo cual debe llevar previamente una autorización.

Cuando los clientes hacen sus requerimientos y los supervisores asignan el trabajo a un proveedor de servicio, debe negociar el costo del mismo, si este costo está dentro del monto que los supervisores están autorizados para manejar, realizan el trabajo sin previo consentimiento del Gerente de mantenimiento; pero si sobrepasa esa cantidad, deberán solicitar primero la autorización para poder llevarlo a cabo. Esto es una limitante para la toma de decisiones, pues el monto del cual pueden disponer los supervisores es relativamente bajo, con el cual la mayoría de los trabajos no pueden realizarse con esa cantidad asignada, por lo tanto los supervisores la mayoría de veces deben consultar con su jefe inmediato.

En la encuestas realizadas se pregunto al supervisor ¿Tiene usted autorización para tomar decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

El 100% de los supervisores del Departamento de Mantenimiento, reconocen que no pueden tomar decisiones sin previo consentimiento de su jefe inmediato.

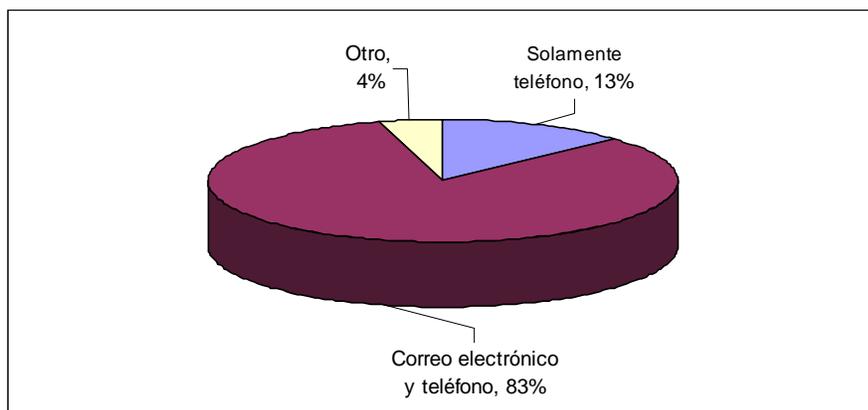
2.4.3.3 Comunicación

La comunicación, que es muy importante para el progreso de cualquier organización, dentro del Departamento de Mantenimiento se encuentra deficiente. Se realizan sesiones con el personal muy esporádicamente, el intervalo de tiempo entre cada una varía, generalmente es cada dos meses. Una de las razones por las cuales se hace difícil reunir al personal en un período más corto es por la distribución del personal geográficamente (ver inciso 2.3), pues para cada reunión se hace necesario que uno de los dos grupos (área norte o

área centro – sur) viaje hacia donde se llevará a cabo la sesión, lo que implica costo y tiempo.

También es necesario que existan canales de comunicación efectivos entre las tiendas de ventas y el personal del departamento, para mantener una relación constante. En las encuestas que se les realizaron se elaboraron preguntas con respecto a la comunicación existente que corresponden a las gráficas siguientes:

Gráfica No. 11
Medios de comunicación más utilizados entre los clientes y el
Departamento de Mantenimiento



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

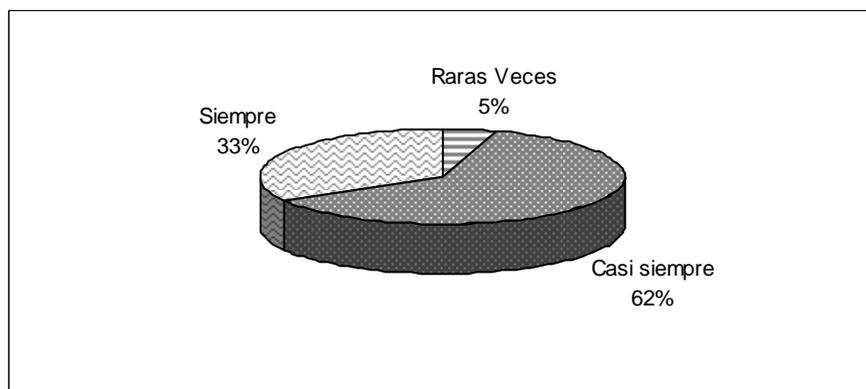
La grafica muestra que el correo electrónico y el teléfono son los medios mas utilizado por los clientes para reportar fallas y solicitar ciertos trabajos, en el caso de los supervisores para informar sobre algunas actividades realizadas

La comunicación del Departamento de Mantenimiento con sus clientes, inicia cuando el encargado de la tienda de ventas reporta una emergencia o solicita algún trabajo al departamento, utilizando el teléfono o correo electrónico; la retroalimentación que debe ser en todo momento, se da cuando el cliente recibe

respuesta inmediata a su llamado o cuando le informan en la fase en que se encuentra el trabajo que ha solicitado. Para determinar la percepción del cliente sobre el nivel de respuesta, se realizó la siguiente pregunta.

Gráfica No.12

Cuando usted reporta una emergencia, ¿recibe respuesta inmediata por parte de algún encargado del Departamento de Mantenimiento?

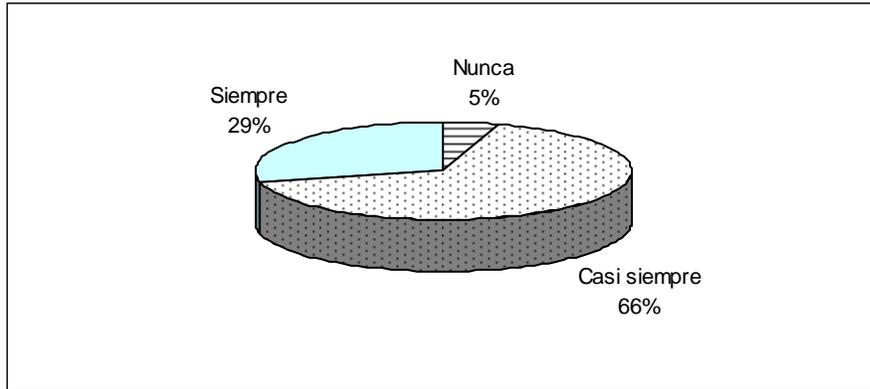


Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

El 62% indicó que **casi siempre** responden inmediatamente, cuando idealmente sería que **siempre** lo hicieran, principalmente por tratarse de trabajos de emergencia.

Gráfica No. 13

¿Recibe retroalimentación sobre la fase en que se encuentra la solución a una emergencia reportada?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

Solamente el 29% de la población encuestada asegura que siempre se le informa del proceso en el que se encuentra la solución a su problema y 66% indicó que casi siempre lo hacen, por lo que existe una oportunidad de mejora en la comunicación.

2.4.4 Control

El Departamento de Mantenimiento utiliza el control para la elaboración y ejecución presupuestaria de la siguiente manera: al inicio de cada año la empresa asigna un presupuesto para el área de mantenimiento tomando como base el monto del año anterior. Este rubro es distribuido entre los diferentes tipos de tiendas existentes y los centros de distribución. Así mismo la cantidad que se establece para cada uno es repartida entre los distintos servicios que se realizarán durante ese período.

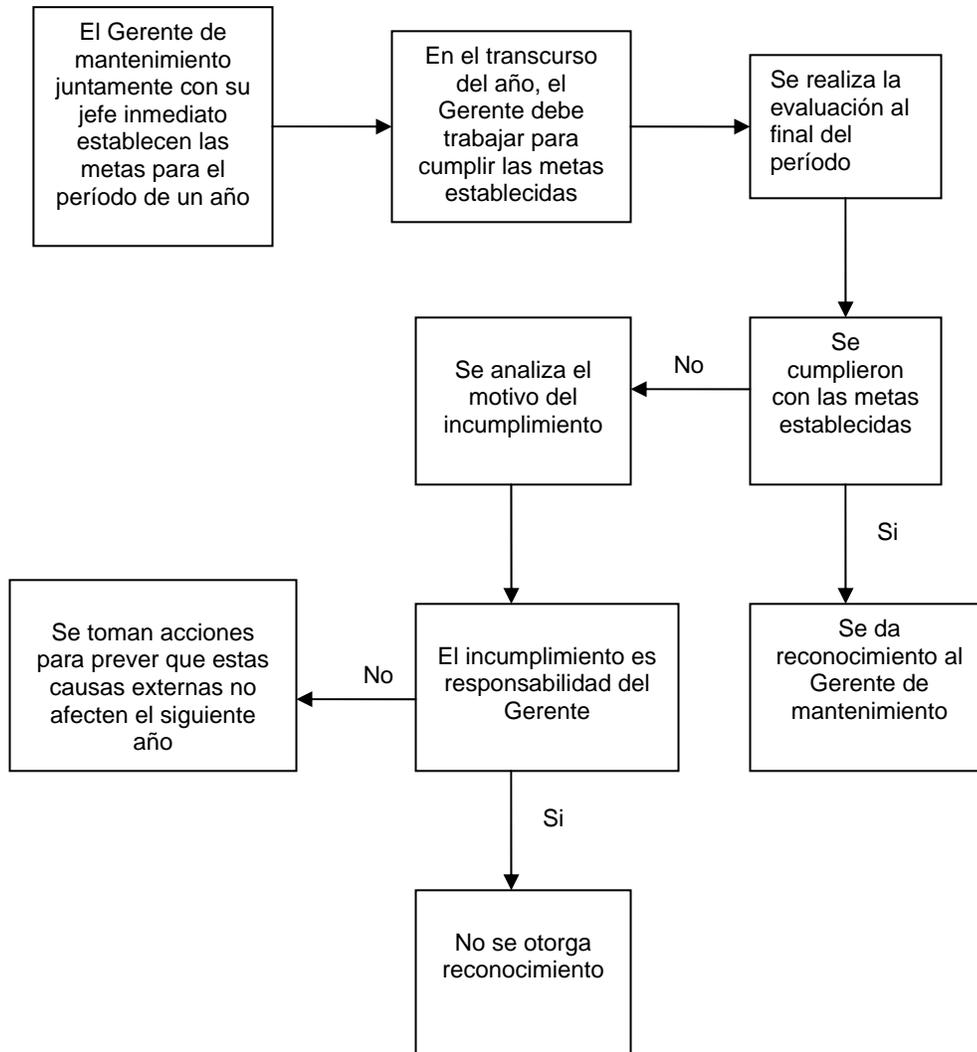
Al finalizar el año se compara el presupuesto que se ha determinado previamente con el que se ha gastado realmente. Esto se realiza con el fin de identificar las áreas en donde ha existido alguna variable positiva o negativa.

El control de repuestos y materiales se lleva de la siguiente manera: existen dentro de la empresa talonarios de solicitud de compra debidamente enumerados, únicamente el Gerente de Mantenimiento tiene firma de autorización para las compras, al girar una solicitud de compra el proveedor de materiales entrega el producto y cada punto de venta sella y firma la nota de entrega al momento de recibirlo, finalmente al momento de facturar el producto se adjunta a la factura la nota de entrega y la orden de compra emitida previamente.

El rendimiento del Gerente del Departamento de Mantenimiento lo evalúa su jefe inmediato superior anualmente, por medio de un formato ya establecido formalmente. Se evalúa el desempeño laboral, enfocado en tres grandes áreas:

- Cumplimiento de metas establecidas al inicio de cada año por parte del Gerente del departamento y su jefe inmediato.
- Recurso Humano: ambiente laboral, motivación a su personal, capacitaciones impartidas.
- Servicio al cliente: atención a requerimientos, calidad de servicio, cumplimiento de programas de mantenimiento.

Figura 11
Procedimiento para evaluación del Gerente
del Departamento de Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia. Mayo de 2007.

Para valuar el desempeño de los supervisores del departamento, el Gerente de Mantenimiento no cuenta con ninguna forma escrita que pueda dar los

parámetros de evaluación, sin embargo, toma en cuenta la actitud de servicio, el conocimiento técnico y la toma de decisiones.

Anualmente, por órdenes de la Gerencia General, el departamento de Recursos Humanos evalúa el servicio que cada departamento de apoyo (Sistemas, Comercialización, Recursos Humanos y Mantenimiento), da a las tiendas de venta. Una vez que Recursos Humanos a pasado la evaluación a cada tienda solamente da a conocer el resultado final, la cual se pondera de 0 a 100 puntos; de acuerdo a la calificación que cada uno obtenga sabrán que tan bien o que tan mal están brindando el servicio. La desventaja que se tiene con esta evaluación es que solamente se conoce la calificación, ya que recursos humanos no muestra las evaluaciones realizadas y por lo tanto no se conoce con exactitud en que se debe mejorar.

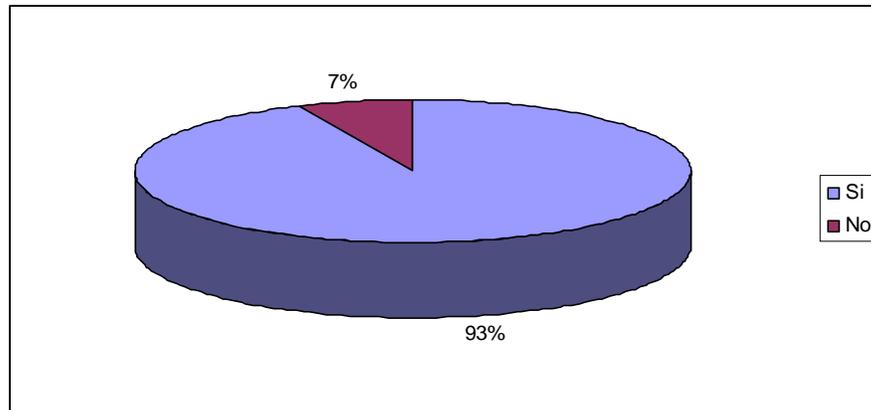
Mantenimiento como departamento, no posee documento alguno que sirva como herramienta para medir la calidad del servicio que se les da a los clientes e identificar cuáles son los errores que se están cometiendo, y de allí partir para proponer y poner en práctica nuevas estrategias que puedan corregirlos y obtener como resultado una mayor satisfacción.

2.4.4.1 Quejas y sugerencias

En las encuestas que se les realizaron se elaboro la pregunta respecto a los medios que se utilizan para realizar comentarios, quejas o sugerencias.

Gráfica No. 14

¿Utiliza algún medio de comunicación para realizar comentarios, quejas o sugerencias al Departamento de Mantenimiento?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante en el Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

Según se ve en la grafica el 93% de las tiendas de venta posee más de un medio de comunicación para reportar sus problemas.

Aunque entre el Departamento de Mantenimiento y las tiendas de venta sí existen canales de comunicación disponibles (correo electrónico y teléfono) éstos son utilizados para realizar requerimientos, reportar fallas o efectuar alguna queja, nunca son utilizados para realizar sugerencias.

No se incentiva al personal de las tiendas de venta a que puedan aportar ideas para mejorar algún proceso o servicio.

2.5 Outsourcing en el Departamento de Mantenimiento

En este caso la empresa en estudio por medio de su Departamento de Mantenimiento subcontrata servicios para mantener la maquinaria, el equipo y

las instalaciones en óptimas condiciones. Es decir que las actividades necesarias para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo son llevadas a cabo por otras empresas ajenas a la organización en estudio.

2.5.1 Importancia del outsourcing

La subcontratación de empresas proveedoras de servicio de mantenimiento es importante para las organizaciones dedicadas a las ventas al detalle por muchas razones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- La cantidad de trabajos demandados al Departamento de Mantenimiento es muy diversa, cada uno requiere de una especialización para poder realizarlo. Por ejemplo; plomería, electricidad, soldadura, pintura, carpintería, refrigeración, etc.
- Se necesita una especialización para cada tarea, no es viable para la empresa tener una persona específica para cada trabajo que forme parte de la estructura misma de la organización, pues los costos serían demasiado altos tomando en cuenta la cantidad de personal, herramienta y equipo de trabajo para cada especialización.
- Debido a las grandes distancias, resultaría demasiado lento atender a todas las tiendas de venta, lo cual generaría insatisfacción.

2.5.2 Principales servicios que adquiere el Departamento de Mantenimiento

Las tareas que se realizan por medio del outsourcing, son las siguientes:

- Los trabajos desarrollados en una emergencia: Son todas las tareas con carácter urgente. Cuando existe algún problema que pueda

interrumpir la venta, ocasionar pérdidas o incluso ponga en riesgo la salud de personas de la empresa o ajenas a ella.

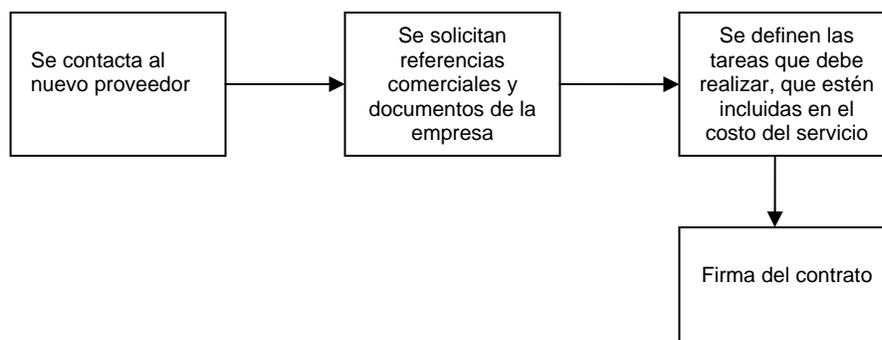
- Mantenimiento general o trabajos generales: que son todos los requerimientos que realizan los encargados de las tiendas de ventas que no aplican dentro del mantenimiento preventivo.
- Mantenimiento preventivo: Tiene como objetivo primordial eliminar fallas pequeñas que puedan convertirse en mayores en el futuro.
- Mantenimiento correctivo: Cuando el equipo o instalaciones de las tiendas de venta han sufrido alguna avería y es necesario repararlo parcial o totalmente.

2.5.3 Proceso actual para la contratación de outsourcing

El proceso para la contratación de empresas proveedoras de servicio se describe en el siguiente diagrama.

Figura 12

Procedimiento para la Contratación de proveedores de servicio



Fuente: Elaboración propia. Mayo de 2007.

2.5.4 Evaluación del trabajo ejecutado por las empresas subcontratadas

Cada tarea realizada debe ser supervisada para verificar que se ha efectuado correctamente y se ha cumplido con los parámetros establecidos anteriormente; para esto el departamento no cuenta con algún formato impreso en el que quede por escrito el trabajo que se ha realizado, las condiciones en las que se está recibiendo, o si queda alguna actividad pendiente, entre otras cosas.

El chequeo que se hace es únicamente visual y algunas veces solamente lo realiza alguna persona de la tienda de ventas, actividad que debiera ser realizada conjuntamente con el supervisor del Departamento de Mantenimiento.

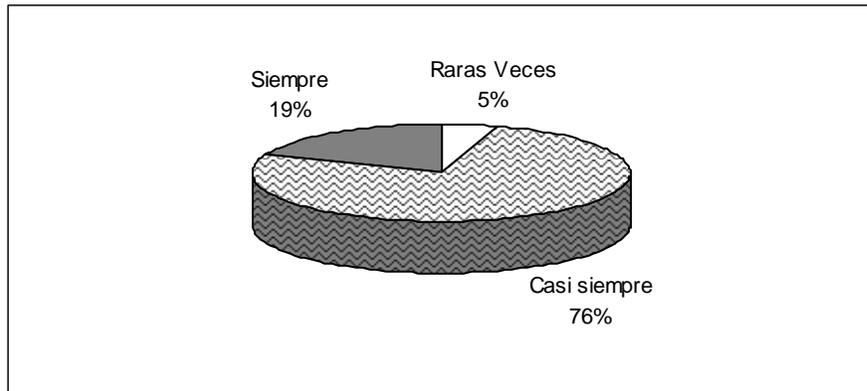
En la encuesta que se realizó a los clientes del Departamento de Mantenimiento se formuló la siguiente pregunta ¿Quién supervisa el trabajo que ha coordinado el Departamento de Mantenimiento para la tienda de ventas?, para la cual el 50% indicó que lo realiza alguna persona encargada de la tienda o del centro de distribución, en cada caso, y el otro 50% dijo que lo supervisaban ambos (una persona encargada de la tienda de ventas y el supervisor de mantenimiento), haciendo el comentario en esta última, que lo realizan ambos dependiendo de la magnitud del trabajo que se haya efectuado.

2.5.5 Calidad de los Trabajos que se realizan en las tiendas de ventas al detalle

Como se mencionó anteriormente gran parte de la satisfacción del cliente depende de la calidad de los trabajos que se realizan, para lo cual en las encuestas realizadas a los encargados de tiendas, se formularon dos preguntas relacionadas con la calidad de éstos. Los datos que se obtuvieron son los siguientes:

Gráfica No. 15

¿Los trabajos que ha coordinado el supervisor, y que se han realizado por reparación o mantenimiento, han sido de buena calidad?

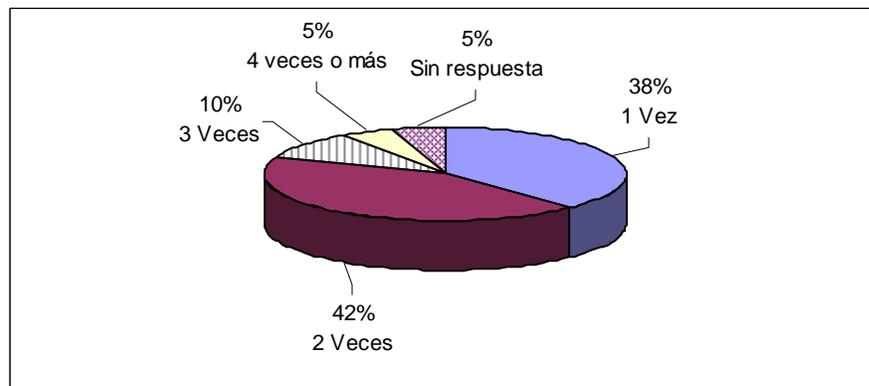


Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante a los clientes del Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

Solamente un 19% de los encuestados considera que los trabajos que se realizan son de buena calidad y un 76% cree que casi siempre son buenos. Esto demuestra que la mayoría de los encargados de tienda consideran que la calidad de los trabajos que realizan las empresas subcontratas debe ser mejorada.

Gráfica No. 16

¿En cuántas ocasiones se ha tenido que repetir un mismo trabajo por no realizarse con la calidad adecuada?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante a los clientes del Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

Según la grafica anterior el 90% de la población ha tenido por lo menos una vez la experiencia de recibir visitas posteriores de la empresas subcontratas para corregir trabajos que ya se habían ejecutado anteriormente. Al no realizarse los trabajos con la calidad adecuada existe muchas veces un doble gasto y pérdida de tiempo, entre otros factores.

2.6 Satisfacción del cliente

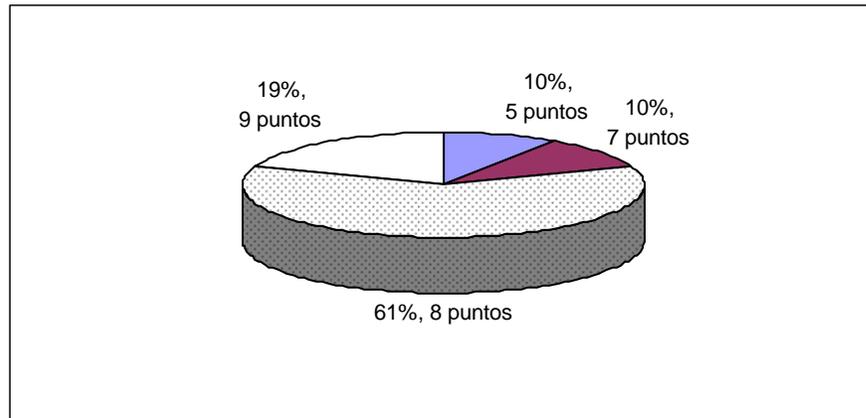
Para lograr que un cliente se encuentre satisfecho es indispensable; la calidad de los trabajos que se llevan a cabo así como la calidad de la forma en que se brinda el servicio, se hace necesario sumarle al servicio un valor agregado que dará como resultado ventajas competitivas sobre cualquier otro servicio que ofrezca otro departamento.

2.6.1 Calidad del servicio que ofrece el Departamento de Mantenimiento

En la encuesta realizada a los encargados de cada tienda de ventas, se formuló una pregunta relacionada con el servicio que ofrece el Departamento de Mantenimiento, en la que se obtuvo el siguiente resultado.

Gráfica No. 17

¿Qué calificación le asignaría al servicio que el Departamento de Mantenimiento le brinda, en una escala de 0 a 10 puntos?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante a los clientes del Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007.

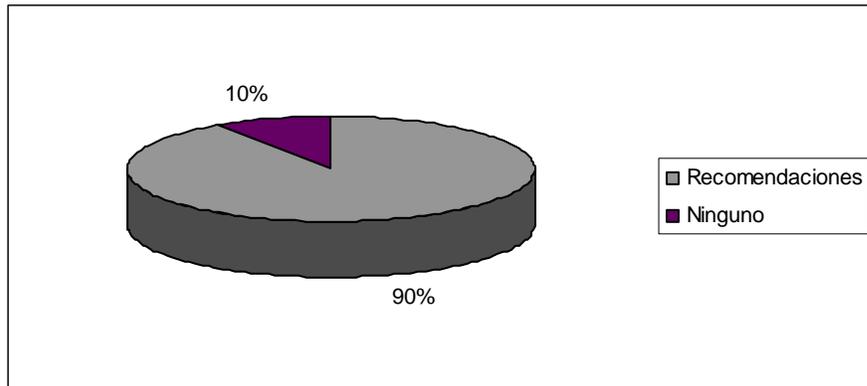
El promedio de estas ponderaciones da como resultado 7.8 puntos. De acuerdo a esta calificación, se puede decir que el servicio que brinda el Departamento de Mantenimiento es aceptable, pero aún es necesario aumentar el grado de satisfacción del cliente, pues hay variables que pueden mejorarse como lo son la frecuencia de las visitas a cada una de las tiendas de ventas y la calidad de los trabajos que se dan en el mantenimiento general.

2.6.2 Valor Agregado

En la gráfica siguiente está representada la pregunta que se realizó a los clientes sobre los servicios adicionales que reciben por parte del personal del Departamento de Mantenimiento.

Gráfica No. 18

¿Recibe otro tipo de servicio además del mantenimiento preventivo y correctivo?



Fuente: Encuestas elaboradas por la estudiante a los clientes del Departamento de Mantenimiento. Mayo de 2007

Esta gráfica muestra que el Departamento de Mantenimiento solamente da las recomendaciones necesarias sobre como debe ser utilizado el equipo, no existe ningún otro servicio adicional que represente un valor agregado para el cliente.

2.6.3 Otros factores que afectan la calidad del servicio que brinda el Departamento de Mantenimiento

Existen otros factores que deben ser tomados en cuenta para poder evaluar la calidad en el servicio como los enumerados a continuación:

- Carencia de proveedores de servicio de mantenimiento. Cuando se realizó la investigación de campo se observó que el Departamento de Mantenimiento no cuenta con muchas empresas que le brinden servicio de mantenimiento, a lo sumo actualmente hay dos empresas por cada actividad específica, (es decir área de refrigeración, de fumigación, mantenimiento general, etc.).

- Las empresas proveedoras de servicio específicamente las de trabajos generales no cuentan con el equipo suficiente ni adecuado para realizar las tareas asignadas, por lo tanto los trabajos no son realizados con la calidad esperada.

La imagen o percepción que se tiene del Departamento de Mantenimiento depende de muchas situaciones:

- Cuando un proveedor no hace bien el trabajo asignado.
- Los proveedores no cumplen con el programa establecido.
- El supervisor del departamento no atiende rápidamente las emergencias.
- El proveedor por falta de herramienta o repuestos no realiza la tarea en el menor tiempo posible.

Todo lo anterior es **responsabilidad del departamento**. Significa que los clientes generalizan las deficiencias mencionadas, no les interesa si el proveedor posee herramienta necesaria o no, lo que necesita es la solución del problema; no comprende la justificación cuando el proveedor debe realizar un trabajo en otro lugar, lo que quiere es que se le atienda el día establecido, no tiene interés en determinar si el personal es el adecuado, lo que necesita son trabajos de calidad y que sean realizados con rapidez.

2.7 Causas y efectos que crean insatisfacción de los clientes, respecto al servicio que brinda el Departamento de Mantenimiento

Según la investigación realizada, las diferentes causas y los efectos que actualmente originan insatisfacción en los clientes del Departamento de Mantenimiento son las siguientes:

Cuadro 7
Causas y efectos de la insatisfacción

Causas	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de una planificación adecuada de las visitas a cada una de las tiendas de venta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insatisfacción de los clientes del Departamento de Mantenimiento (tiendas de venta).
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La dependencia directa del Departamento de Mantenimiento (dentro de la estructura orgánica) del área de logística 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de apoyo técnico y administrativo hacia el Departamento de Mantenimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La carencia de la descripción técnica de puestos del Departamento de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento de las atribuciones y responsabilidades correspondientes a cada persona en su puesto de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de capacitación constante al personal del Departamento de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento técnico del personal del Departamento de Mantenimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de reuniones constantes que retroalimenten y ayuden a determinar debilidades o problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento del Gerente sobre los problemas que tiene el personal a su cargo con respecto al servicio que se brinda.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de monitoreo constante del servicio que el Departamento de Mantenimiento realice con sus clientes (tiendas de venta). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se tiene conocimiento de cuáles son las deficiencias del Departamento de Mantenimiento y cuáles son los aspectos que deben mejorar para elevar la satisfacción de su cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La falta de supervisión personal a los trabajos que realizan las empresas subcontratadas por parte de los supervisores del Departamento de Mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajos ejecutados de mala calidad que se deben repetir. ➤ Repercusión en gastos y trabajo adicional.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mala calidad de los trabajos que realizan las empresas subcontratadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repetición de los trabajos mal realizados elevando los costos de mantenimiento. ➤ Repercusión en gastos y trabajo adicional. ➤ Insatisfacción de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La carencia de documentación que sirva de apoyo para la revisión y confirmación de la solución en los trabajos que realizan los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se evalúa el desempeño de cada uno de los proveedores en base a términos o condiciones preliminares. ➤ No se mejoran las deficiencias en los trabajos porque no se conoce historial estadístico de las fallas o deficiencias.

Causas	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> ▣ La escasa oferta de proveedores de servicio o mantenimiento general. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Insatisfacción de las tiendas por la lentitud de respuesta a las solicitudes de trabajo de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia. Mayo de 2007.

CAPÍTULO III

LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

3.1 Implementación de la calidad en el servicio para la satisfacción del cliente del Departamento de Mantenimiento.

Sabiendo que la satisfacción del cliente solamente se logra por medio de la calidad de lo que recibe, el Departamento de Mantenimiento debe utilizar continuamente herramientas eficaces para lograr este objetivo. El Jefe del Departamento de Mantenimiento (se cambia el nombre de Gerente del departamento por Jefe del Departamento de Mantenimiento, debido a la nueva estructura propuesta en este capítulo) y los supervisores de mantenimiento deben estar claros que si los trabajos efectuados son de calidad desde el inicio, las tiendas de venta y los centros de distribución estarán satisfechos con el servicio y mantenimiento, como resultado de la satisfacción se obtendrá entre otras cosas:

- Más confianza del encargado de tienda y centro de distribución hacia el supervisor con respecto a los trabajos que se ejecuten.
- Las tiendas y centros de distribución aceptarán y aplicarán con mayor rapidez las recomendaciones y sugerencias que se les indiquen.
- Aumentará la credibilidad de cada supervisor en las tiendas a su cargo.

Además de los beneficios cualitativos mencionados, también obtendrán beneficios cuantitativos como:

- Reducción de gastos al dejar los proveedores subcontratados los trabajos bien, desde la primera vez; para no tener que repetir.

- Disminución de mermas en los productos, principalmente los que deben mantenerse en refrigeración, por el buen funcionamiento del equipo.
- Reducción de trabajo y tiempo para repetir una solicitud o atender las mismas necesidades que aparentemente ya había sido atendida o problema solucionado.

El enfoque de todos los miembros del Departamento de Mantenimiento debe ser el de servicio al cliente, para ello se sugiere apoyarse en la pirámide organizacional orientada hacia el cliente. Para esto se indica como debe de ser su aplicación e integración en el departamento en estudio.

a) Clientes del Departamento de Mantenimiento:

- Las tiendas de venta
- Los centros de distribución: se deberá dar servicio completo a los dos centros de distribución existentes como se hace en las tiendas de venta. Será responsabilidad del Departamento de Mantenimiento mantener en óptimas condiciones las instalaciones, mobiliario y equipo de cada uno.

b) Operadores de servicio:

Se incluye tanto a los supervisores como al operador de PC.

c) Unidades de soporte:

Las empresas sub-contratadas por el Departamento de Mantenimiento (Outsourcing).

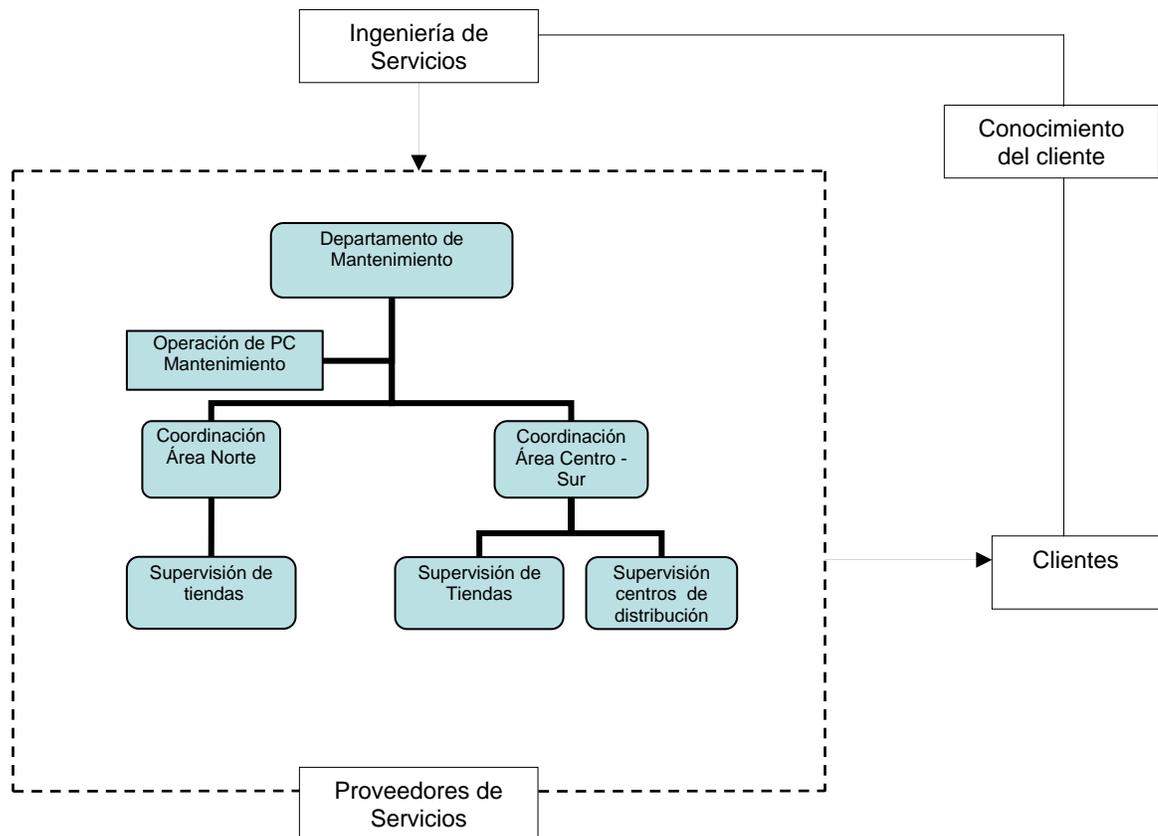
d) El Jefe del Departamento de Mantenimiento.

Se sugiere utilizar el modelo organizacional inteligente, para la aplicación de la orientación al cliente en el Departamento de Mantenimiento.

En este caso que es aplicado a un departamento específico que no tiene competencia alguna, en el sentido de que no hay otro departamento igual en donde el cliente pueda escoger cuál utilizar, entonces lo que realizará este modelo es crear un valor adicional al servicio que se brinda, diferenciándolo del servicio que le puedan dar otros departamentos (sistemas, recursos humanos, etc.) en:

- Detección de necesidades por anticipado para programar mantenimiento preventivo y evitar el mantenimiento correctivo.
- Amabilidad, cortesía y eficiencia por parte del personal.
- Rapidez en el tiempo de atención en la solución de la necesidad.
- Seguridad y confianza en la solución de un problema o necesidad en la única vez que le atienden.

Figura 13
Sistema del Departamento de Mantenimiento
con orientación al cliente



Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Los proveedores de servicio no pertenecen en sí a la estructura organizacional de la empresa, se han incluido dentro del sistema por ser una parte esencial para darle servicio a las tiendas de venta y los centros de distribución por lo tanto deben ser tomados en cuenta en el proceso.

3.1.1 Ventajas de contar con una estructura donde el proveedor y los clientes sean parte del sistema

Al integrar a los proveedores de servicio y a los clientes al sistema orientado hacia el cliente se podrán obtener ventajas como las que se mencionan a continuación:

a) Mayor rapidez para atender los requerimientos de los clientes:

En las emergencias

- Utilizar como único medio para reportar emergencias el teléfono.
- Contar con más de un número telefónico por proveedor de servicio, para poder garantizar que este sea localizado.
- En fines de semana y días de asueto establecer programa de turnos a los supervisores para atender las emergencias.
- Para que las tiendas y los centros de distribución reporten sus emergencias en fin de semana, el supervisor de turno debe contar con más de un número de teléfono, esto por si se diera algún inconveniente y no se pueda contactar en el número usual.
- El supervisor de turno debe contar con lista de proveedores de servicio con nombre de la empresa, persona o contacto que atiende y números de teléfono, para tal efecto, se recomienda utilizar la ficha técnica para las empresas proveedoras de servicio, presentada en el cuadro 8.

Cuadro 8

Ficha técnica propuesta para las empresas proveedoras de servicio al Departamento de Mantenimiento

Código	<input type="text"/>
Empresa	_____
Tipo de Servicio	_____
Dirección	_____
Teléfonos de oficina	_____ - _____ - _____
Gerente General	_____ Teléfono personal _____
Contacto Principal	_____
Teléfono	_____ Teléfono _____
Correo electrónico	_____
Contacto 2	_____
Teléfono	_____ Teléfono _____
Correo electrónico	_____

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

En los trabajos eventuales o generales

- Supervisar y controlar el avance de los trabajos para exigir que los mismos salgan en un tiempo menor o igual al acordado.
- Detectar necesidades anticipadamente y priorizarlas juntamente con el encargado de las tiendas de venta y los centros de distribución para ejecutar las más urgentes en el orden acordado.

b) Valor Agregado: entre las actividades que el Departamento de Mantenimiento debe realizar para generar valor al servicio que le brinda a sus clientes se propone:

- Planificar, solicitar la autorización y coordinar con las empresas de capacitación cursos y talleres para el personal de las tiendas de venta y los centros de distribución sobre temas siguientes:
 - Operación básica de equipos de refrigeración
 - Operación y limpieza de equipo de carnicería
 - Operación y limpieza de equipo de panadería
 - Operación y limpieza de montacargas
 - Control de plagas

Entre las ventajas que tendrá la empresa al impartirse estos cursos están:

- Menos desperfectos en el equipo por el buen manejo de éstos.
- Reducción de tiempo y gastos por reparación en el equipo.

Las ventajas para el personal de las tiendas de venta y los centros de distribución son:

- Ampliación de conocimientos técnicos.
- Reducción de fallas que interrumpan la venta o distribución de los productos.
- Reducción de merma de productos por descomposición a causa de equipo refrigerado en mal estado.
- Disminución de producto no apto para la venta a causa de plagas en las tiendas de venta o centros de distribución.

Se propone utilizar el programa de capacitación para las tiendas de venta y centros de distribución detallado en el cuadro 14.

- Asesoría y recomendaciones pertinentes, cuando realicen requerimientos de trabajo, como por ejemplo recomendar una solución más viable para el problema notificado.
- Informar siempre al cliente en que fase del proceso de ejecución se encuentran los trabajos que han solicitado.

c) Servicio al Cliente: cuando una persona demande un trabajo, cada miembro del equipo de mantenimiento debe atender la solicitud, manteniendo siempre el siguiente protocolo de servicio:

- Amabilidad. Si se trata con el cliente personalmente, o cuando se contesta el teléfono, sin importar quien esté llamando o cuál sea el motivo.
- Respeto. Si existe respeto entre el cliente y el personal del Departamento de Mantenimiento es más fácil mantener una buena relación. El respeto debe ser hacia la persona como tal, a sus decisiones, a sus creencias y hacia sus ideas.
- Muestra de interés. Tanto los supervisores de mantenimiento como el operador de PC deben mostrar interés ante las solicitudes que hacen los encargados de tiendas y centros de distribución, no por ser un trabajo menor (como por ejemplo cambiar una llave de agua o pintar una pared) será menos importante y no se le preste la atención debida que a uno de mayor magnitud, la prioridad será determinada y programada de manera conjunta, con excepción de las emergencias.

Es responsabilidad del Jefe de Mantenimiento insistir continuamente que se adopte y sea parte del trabajo esta actitud de servicio al cliente.

- d) Innovación:** además de mantener y conservar el buen estado de los equipos existentes en la empresa, se sugiere que el Jefe de Mantenimiento impulse a su personal la búsqueda en el mercado y la adquisición en la empresa de:
- Nuevos y novedosos equipos (de carnicería, panadería, etc.) que faciliten y simplifiquen la operación de las tiendas.
 - Nuevos y prácticos procedimientos que faciliten la atención, reduzcan el tiempo de respuesta y garanticen la calidad de los trabajos.
- e) Calidad del Servicio.** Se deben eliminar dentro del Departamento de Mantenimiento las improvisaciones. Para ello se sugiere lo siguiente:
- Priorizar y programar las necesidades de las tiendas de venta y centros de distribución para el mantenimiento preventivo.
 - Contratar por lo menos 2 proveedores especializados para cada área (refrigeración, aire acondicionado, plantas de emergencia, herrería, etc.) de acuerdo a las características básicas que se mencionan en el inciso 3.6.

3.2 Perfil del cliente del Departamento de Mantenimiento

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes del Departamento de Mantenimiento, es necesario que se conozcan sus características, necesidades deseos y expectativas, para lo cual se propone tomar como base el perfil general que se ha desarrollado en el cuadro 9, en el cuál se ha dado respuesta a las interrogantes siguientes:

- ¿Cuáles son los principales requerimientos de cada tipo de tiendas de venta y de los centros de distribución?
- ¿Con qué frecuencia se presenta cada una de estas necesidades?
- ¿Cuál es su nivel de exigencia?

- ¿Con qué tipo de instalaciones cuenta cada uno?
- ¿Con qué equipo cuenta?
- ¿Cuáles son los aspectos que son percibidos directamente por los clientes y que el Departamento de Mantenimiento debe mejorar?

Se recomienda que cada supervisor a cargo, realice este mismo procedimiento a cada una de las tiendas de venta o centro de distribución, para poder conocer con exactitud el perfil de cada uno de sus clientes, como también realizar un inventario que refleje las condiciones en que se encuentra cada equipo y las instalaciones para poder determinar la mejor manera de darles mantenimiento preventivo, o evaluar su posible sustitución. Deberá realizarse anualmente, para poder actualizar los datos. Para realizar el inventario de equipo e instalaciones se propone utilizar los cuadros 10 y 11.

Cuadro 9

Perfil del cliente del Departamento de Mantenimiento

	Tiendas de Venta Tipo "A"	Tiendas de Venta Tipo "B"	Tiendas de Venta Tipo "C"	Centros de Distribución
Equipo y/o maquinaria con la que cuenta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuartos fríos ➤ Cuartos congelados ➤ Cámaras refrigeradas ➤ Aire acondicionado ➤ Equipo de panadería ➤ Rampas hidráulicas ➤ Autoservicios ➤ Aire acondicionado ➤ Equipo de carnicería ➤ Vitrinas de despacho 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuartos fríos ➤ Cuartos congelados ➤ Autoservicios ➤ Cámaras congeladas ➤ Aire acondicionado ➤ Equipo de carnicería ➤ Vitrinas de despacho 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuartos fríos ➤ Autoservicios ➤ Cámaras refrigeradas ➤ Equipo de carnicería ➤ Vitrinas de despacho ➤ Ventiladores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Balanzas ➤ Aire acondicionado ➤ Extractores ➤ Ventiladores ➤ Montacargas ➤ Pallet eléctricas e hidráulicas
Tipo de instalaciones con que cuentan (Promedio de mts.²)	Grandes (6,000 mts.²)	Medianas (2,000 mts.²)	Pequeñas (650 mts.²)	Grandes (6,000 a 8,000 mts.²)
Ubicación (área Norte o área Centro - Sur)	➤ 1 Área Centro - Sur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 área Norte ➤ 5 área Centro - Sur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 12 área Norte ➤ 17 área Centro - Sur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 área Norte ➤ 1 área Centro - Sur
Principales necesidades y frecuencia de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenimiento preventivo (mensual) ➤ Monitoreo automático del funcionamiento del equipo (diario) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reparación de equipo de cocina (mensual) ➤ Servicio General (diario) ➤ Limpieza de carretas (mensual) ➤ Pintura de paredes (anual) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio General (diario) ➤ Reparación de lockers (mensual) ➤ Limpieza de drenajes (trimestral) ➤ Control de plagas (mensual) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio de Montacargas y pallet hidráulicas (mensual) ➤ Reparación de estanterías (trimestral)
Nivel de exigencia	Alta	Alta	Baja	Baja
Puntos que el departamento debe mejorar y que son percibidos directamente por sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliar la cartera de proveedores de servicio y de materiales. ➤ Exigir a los proveedores de servicio un mínimo de equipo necesario. ➤ Puntualidad de los proveedores de servicio. ➤ Incrementar el número de visitas a cada una de las unidades. 			

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Cuadro 10

Propuesta de Inventario de equipo e instalaciones en las Tiendas de Venta

TIENDA: _____
 SUPERVISOR: _____
 FECHA: _____
 HOJA : _____

1. BUENAS CONDICIONES		5. OBSERVACION
2. NECESITA REPARACION		ESPECIAL <input style="width: 50px;" type="text"/>
3. SUSTITUIR		
4. NECESITA MANTENIMIENTO		

1	AREA DE CAJAS			2	CARNICERIA/MAR/POLLOS		
1,1	CHECK OUT			2,1	EQUIPO MOBILIARIO		
1.1.1	CONDICION DE BANDAS			2.1.1	SIERRA		
1.1.2	LUZ INTERMITENTE			2.1.2	MOLINO		
1.1.3	FOCOS			2.1.3	REBANADORAS		
1.1.4	BASE P/FIRMAS			2.1.4	ABLANDADOR		
1.1.5	MUEBLES				EMPACADORAS FILM		
1,2	OBRA CIVIL/DECORACION				EMPACADORAS AL VACIO		
1.2.1	PISOS			2.1.5	CUARTOS FRIOS		
1.2.2	TECHOS			2.1.6	CUARTOS CONGELADOS		
1.2.3	ROTULOS			2.1.7	VITRINAS DE DESPACHOS		
1,3	ELECTRICIDAD			2.1.8	SEMI-SERVICIOS		
1.3.1	ILUMINACION			2.1.9	AUTOSERVICIOS		
1.3.2	TOMACORRIENTES			2.1.10	ESCARCHADORA		
1.3.3	INTERRUPTORES			2.1.11	SISTEMA BACTERICIDA		
	PUERTAS DE INGRESO			2.1.12	TRAMPAS DE GRASA		
1,4	SONIDO			2.1.13	MESAS DE PREPARACION		
1.4.1	BOCINAS			2,2	ELECTRICIDAD		
1.4.2	MICROFONOS			2.2.1	ILUMINACION		
1.4.3	AMPLIFICADOR			2.2.2	TOMACORRIENTES		
1,5	TRASPORTE			2.2.3	INTERRUPTORES		
1.5.1	CARRETILLAS			2.2.4	LAMPARAS MATA INSECTOS		
1.5.2	CARRETONES			2.2.5	TURNO MATIC		
1,6	EMPAQUE			2,3	SONIDO		
1.6.1	PISTOLAS THERMO ENCOG.			2.3.1	BOCINAS		
1.6.2	TURNO MATIC			2,4	PLOMERIA/OBRA CIVIL		
1,7	PAQUETES			2.4.1	DRENAJES/CAJAS/REPOSAD ERAS		
1.7.1	PAQUETEROS			2.4.2	LAVATRASTOS		
1.7.2	FICHAS			2.4.3	PUERTAS		
1,8	OTROS			2.4.4	TECHO		
1.8.1	PUERTAS AUTOMATICAS			2.4.5	PISO		
1.8.2	PERSIANAS METALICAS			2.4.6	ROTULOS		
3	AREA DE VENTAS			3,4	EQUIPO REFRIGERADO AUTO SERVICIOS	TEMP.	CONDICION DE TRABAJO
3,1	ELECTRICIDAD			3.4.1			
3.1.1	ILUMINACION			3.4.2			
3.1.2	TOMACORRIENTES			3.4.3			
3.1.3	LAMPARAS DE EMERGENCIA			3.4.4			
3.1.4	VENTILADORES DE TECHO						
3,2	OBRA CIVIL/DECORACION			3.4.5			
3.2.1	TECHOS			3.4.6			
3.2.2	PAREDES			3.4.7			
3.2.3	PISO			3.4.8			
3.2.4	ROTULOS			3.4.9			
3,3	MOBILIARIO			3.4.10			
3.3.1	GONDOLAS			3.4.11			
3.3.2	EXHIBIDORES			3.4.12			
3.3.3	VESTIDORES			3.4.13			
4	AREA EXTERNA			4,4	ILUMINACION		
4.1	PINTURA PARQUEO			4,5	ROTULACION		
4.2	TALANQUERA						
4.3	CARRILERA DE CARRETILLAS						

Cuadro 11

Propuesta de Inventario de equipo e instalaciones en los Centros de Distribución

CENTRO DE DISTRIBUCION: _____
 SUPERVISOR: _____
 FECHA: _____
 HOJA : _____

1. BUENAS CONDICIONES		5. OBSERVACION ESPECIAL <input type="checkbox"/>
2. NECESITA REPARACION		
3. SUSTITUIR		
4. NECESITA MANTENIMIENTO		

1	EQUIPOS			EQUIPOS		
1,1	MONTACARGAS			5	PALLET ELECTRICAS	
1.1.1	CONDICION SISTEMA ELECTRICO			5,1	CONDICION SISTEMA ELECTRICO	
1.1.2	LUZ INTERMITENTE			5,2	LUZ INTERMITENTE	
1.1.3	CUCHILLAS			5,3	ESTADO DE CUCHILLAS	
1.1.4	LLANTAS DE TRACCION			5,4	LLANTAS DE TRACCION	
1.1.5	TORRE DE LEVANTE			5,5	LEVANTE DE CUCHILLAS	
1.1.6	RODOS DE CARGA			5,6	RODOS DE CARGA	
1.1.7	LLANTAS DE HULE			5,7	FRENOS	
1.1.8	AVANCE DEL MONTACARGA			5,8	VELOCIDAD DE PALLET	
1.1.9	PINTURA DE MONTACARGA			5,9	PINTURA	
1,2	CARGADORES DE BATERIAS			6	PALLET HIDRAULICAS	
1.2.1	DESCARGA DE VOLTAJE			6,1	SISTEMA HIDRAULICO	
1.2.2	DISPLAY			6,2	RODOS	
1.2.3	CONECTORES DE BATERIA			6,3	PINTURA	
1.2.4	CABLES			6,4	MANGO	
1,3	ESTACIONES DE BATERIAS			6,5	PALANCA DE SISTEMA HIDRAULICO	
1.3.1	ESTRUCTURA			7	TROCKET	
1.3.2	RODILLOS DE CARGA			7,1	ESTRUCTURA	
1.3.3	SEGUROS DE BATERIAS			7,2	PINTURA	
2	RAMPAS HIDRAULICAS			7,3	RODOS DE CARGA	
2,1	BOMBA HIDRAULICA			8	PERSIANAS	
2,2	RESORTES			8,1	DUELAS	
2,3	ESTRUCTURA			8,2	GUIAS DE PERSIANAS	
2,4	PERTANA MOVIL PARA CARGA			8,3	FALDONES	
2,5	CADENAS			8,4	TAMBORES	
3	ESTANTERIAS			8,5	PORTACANDADOS	
3,1	VIGAS DE CARGA			8,6	TAPARROLLOS	
3,2	TENSORES DE VIGAS			9	OBRA CIVIL/DECORACION	
3,3	MARCOS DE ESTANTERIAS			9,1	TECHOS	
3,4	PROTECTORES ESTANTERIAS			9,2	PAREDES	
4	ELECTRICIDAD			9,3	PISO	
4,1	ILUMINACION			9,4	ROTULOS	
4,2	TOMACORRIENTES					
4,3	LAMPARAS DE EMERGENCIA					
4,4	CABLEADO ELECTRICO					

3.3 Fases del proceso administrativo para quienes atienden el Departamento de Mantenimiento

Si el Departamento de Mantenimiento tiene un objetivo todos sus esfuerzos, planes y demás deben estar encaminados a la consecución de éste. Es por ello que todo el proceso administrativo deberá estar orientado primeramente a la calidad de los trabajos y el servicio para luego tener como consecuencia un cliente satisfecho, como se puede representar en la figura siguiente.

Figura 14
Orientación del Proceso Administrativo en el Departamento de Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

3.3.1 Planeación orientada a la satisfacción del cliente

La planeación inicia desde el planteamiento de la misión del Departamento de Mantenimiento en la cual se hace necesario incluir dos elementos esenciales: el cliente y la calidad.

3.3.1.1 Misión propuesta

Somos un equipo de trabajo capacitado para administrar recursos técnicos y económicos para garantizar el buen funcionamiento y disponibilidad de la maquinaria, el equipo y las instalaciones de la empresa, caracterizado por mantener clientes satisfechos por el buen servicio y calidad en los trabajos realizados.

La misión propia del Departamento de Mantenimiento debe ser difundida diariamente por el Jefe. Se recomienda colocarla de forma impresa en un lugar que sea visible para todo el personal que conforma dicho departamento, para que sea conocida y llegue a formar parte de la cultura organizacional.

Se propone no utilizar una visión independiente para el Departamento de Mantenimiento, pues éste solamente debe contribuir al logro de la visión general de la empresa.

3.3.1.2 Objetivos

Los objetivos propios del departamento que son esenciales para lograr la misión propuesta y la visión general de la empresa se describen a continuación.

1. Aumentar el banco de proveedores de servicio por cada área en un 75%, con el fin de que siempre exista más de algún proveedor disponible para

realizar los trabajos; que existan varias opciones, en donde se pueda elegir costo y calidad; crear competencia entre los mismos proveedores, lo que dará como resultado que las empresas subcontratadas trabajen con mayor calidad.

2. Aumentar la cartera de empresas que suministran materiales al crédito en un 75%, para que no haya incumplimiento en la ejecución de los trabajos por falta de materiales.
3. Cumplir semanalmente con el 100% de las visitas programadas a cada una de las tiendas de venta, para mantener un contacto más directo con el cliente y poder atender personalmente los requerimientos de las tiendas de venta y los centros de distribución, además de que los supervisores realicen su función principal: supervisar los trabajos realizados.
4. Utilizar en un 100% los formatos impresos nuevos y actuales para cada una de las diferentes actividades del departamento.
5. Supervisar el 100% de los trabajos que llevan a cabo las empresas subcontratadas, en cada una de las tiendas de venta, con el fin de garantizar que los trabajos han sido realizados con la calidad esperada.
6. Evaluar el servicio que brinda el personal del Departamento de Mantenimiento dos veces al año, para llevar un mejor control de las actividades que realiza y detectar los puntos críticos que se deben mejorar para lograr la satisfacción del cliente.
7. Evaluar dos veces al año el servicio que brindan las empresas subcontratadas, para determinar si el trabajo que realizan las empresas sub-contratadas está bien hecho.

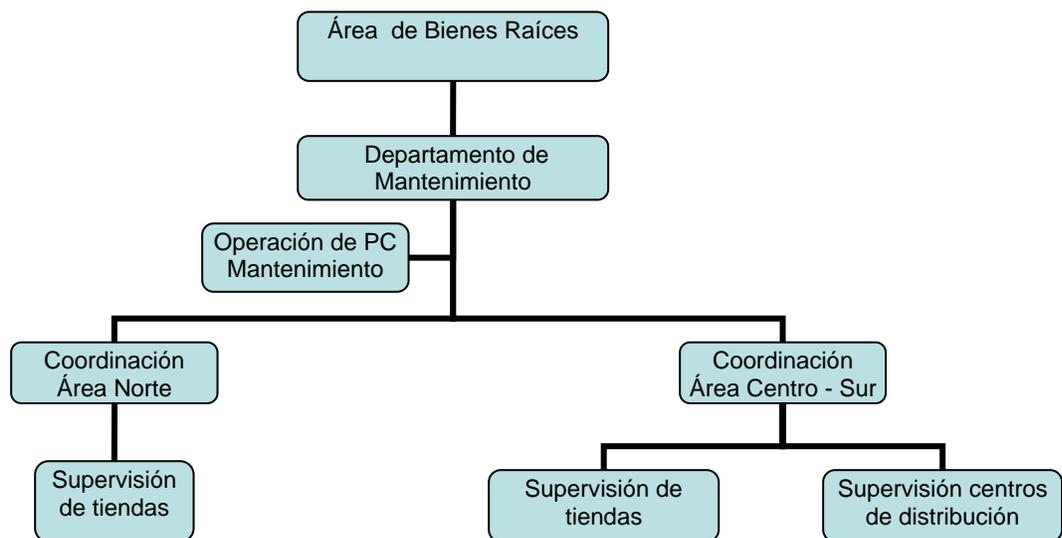
3.3.1.3 Servicio a los Centros de Distribución

A corto plazo se planea brindar servicio de mantenimiento a los dos centros de distribución existentes, es decir, que deberá existir una persona encargada de la subcontratación de empresas para la realización del mantenimiento preventivo y correctivo en dichos centros de acopio.

3.3.2 Organización orientada a la satisfacción del cliente

En el transcurso del tiempo, la empresa en sí ha tenido bastante crecimiento, se han abierto nuevas tiendas generando así mayor cantidad de trabajo. La estructura organizacional que actualmente posee el Departamento de Mantenimiento no es suficiente para poder realizar el trabajo eficientemente, para lo cual se propone la siguiente estructura:

Figura 15
Organigrama específico propuesto para el Departamento de Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Básicamente se propone lo siguiente:

- Cambiar la dependencia del Departamento de Mantenimiento del área de Logística por el área de Bienes Raíces, pues ésta área tiene entre sus funciones la construcción de tiendas nuevas y remodelaciones. Al ubicar al Departamento de Mantenimiento bajo dicha área, se obtendrá más apoyo tanto técnico como administrativo, pues las remodelaciones y las tiendas nuevas son proyectos que van relacionadas con mantenimiento.
- El nombre del puesto de Gerente del Departamento de Mantenimiento debe ser cambiado a Jefe del Departamento de Mantenimiento.
- Crear un nuevo puesto de coordinador para cada área geográfica. El coordinador del área Norte tendrá a su cargo los supervisores de tienda de esa área específica y el coordinador del área Centro – Sur será el jefe inmediato de los supervisores de tienda de la zona, como también del supervisor de los centros de distribución.
- Agregar otro puesto de supervisión para los centros de distribución. Se pretende que a un corto plazo el Departamento de Mantenimiento se encargue de darle servicio por completo a todos los centros de acopio, tanto para el área norte como para el área centro - sur.
- Agregar a la estructura un supervisor de tiendas, debido al crecimiento que tendrá la empresa a corto plazo.

De acuerdo a la estructura propuesta, el Departamento de Mantenimiento debe quedar integrado de la siguiente manera:

- 1 Jefe del departamento

- 1 Operador de PC de mantenimiento
- 2 Coordinadores (1 del área norte y 1 del área centro - sur)
- 7 Supervisores de tiendas (3 en el área norte y 4 en el área centro - sur del país)
- 1 Supervisor de centros de distribución

Los diferentes tipos de tienda (A, B, C) generan distinta cantidad de trabajo debido al tamaño y equipo con el que cuenta. En base a esto y a la experiencia de otras empresas del mismo ramo a cada supervisor se le debe asignar una cantidad determinada de tiendas.

Cuadro 12
Propuesta de asignación de tiendas por supervisor

Tipo de tienda por supervisor	No. De tiendas asignadas
Tiendas tipo A	1
Tiendas tipo B	6
Tiendas tipo C	10

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Los beneficios que se obtendrán al realizar esta nueva distribución son:

- El supervisor tendrá un mejor conocimiento y especialización en el equipo que se utiliza en cada una de las tiendas.
- Existirá un mejor control y balance de la carga de trabajo que tiene cada supervisor.

3.3.3 Integración del personal a la estructura del Departamento de Mantenimiento

Al existir una vacante debe evaluarse la posibilidad de ascender a algún miembro del mismo departamento, o en caso contrario solicitar al Departamento de Recursos Humanos que realice una promoción interna (a nivel de empresa) para la plaza que se está solicitando, y en último caso hacerlo externamente es decir con personas ajenas a la organización.

Para la selección del personal adecuado se propone utilizar un perfil idóneo para cada puesto requerido, se puede utilizar como referencia la tercera parte de la descripción técnica de puestos propuesta a continuación. Al contratar a la persona idónea se disminuyen problemas como la rotación de personal (a causa de despido), errores, poca productividad durante el proceso de entrenamiento - aprendizaje, ayuda a reducir los costos que se incurren al contratar a una persona, como también ahorra tiempo utilizado en la selección e inducción.

La descripción técnica de puestos se ha elaborado también con la finalidad de informar al personal del departamento sobre su función, atribuciones y las responsabilidades de su puesto dentro de la empresa.

3.3.3.1 Descripción Técnica de Puestos

a) Jefe del Departamento de Mantenimiento

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Jefe de Mantenimiento
Ubicación:	Área de Bienes Raíces
Inmediato Superior:	Gerente Área de Planificación

Subalternos: Operador de PC
 Coordinadores
 Supervisores

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter ejecutivo, responsable de coordinar todas las actividades necesarias para garantizar el buen funcionamiento de las instalaciones, mobiliario y equipo de las tiendas de venta y los centros de distribución.

Descripción específica del puesto

Atribuciones:

- Asignar presupuesto de mantenimiento a cada unidad (tiendas tipo A, B, C y Centros de Distribución)
- Negociar servicios y compras con cada proveedor a nivel nacional
- Realizar contratos con los proveedores de servicio
- Autorizar facturas arriba de ciertos montos
- Autorizar anticipos
- Autorizar ordenes de compra dependiendo del monto
- Apertura de código para nuevos proveedores de servicios y de materiales
- Control del presupuesto comparado con el Gasto a nivel general
- Compra de equipo refrigerado, plantas de emergencia, aire acondicionado, equipo carnicería para tiendas nuevas tipo C
- Compra de activos fijos

- Negociar créditos con empresas de materiales y suministros.
- Evaluar a los coordinadores de mantenimiento
- Planificación del presupuesto del área de mantenimiento (sueldos, viáticos, papelería, etc).
- Establecer nuevas estrategias para mejorar el rendimiento del departamento
- Contratación de personal para el departamento
- Definir procedimientos de trabajo
- Optimización de los recursos disponibles en el departamento
- Establecer nuevas formas para ahorro de energía

Relaciones de Trabajo:

Dentro de la organización se vincula con:

- Gerente General
- Gerente del área de Bienes Raíces
- Departamento de Contabilidad
- Gerentes y encargados de las tiendas de venta y centros de distribución, a quienes les brinda servicio el Departamento de Mantenimiento
- Encargado de remodelaciones

Fuera de la organización se relaciona con:

- Representantes de proveedores de servicio
- Representantes de empresas que suministran materiales

Autoridad:

Delega las funciones y otras actividades de acuerdo al puesto a todo el personal del Departamento.

Responsabilidades:

Tiene bajo su responsabilidad la realización de las tareas asignadas a su puesto, como también es responsable del buen desempeño que tenga todo el departamento. Debe velar por que sean bien utilizados el equipo y los suministros que se tienen disponibles en el departamento para desempeñar las labores.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales:

- Ingeniero Industrial, Mecánico Industrial o Administrador de empresas
- Maestría en algún campo afín

Experiencia:

- Mínimo 2 años en puesto a nivel Gerencial.

Habilidades:

- Manejo de personal
- Toma de decisiones
- Utilización de herramientas administrativas

Destrezas:

- Manejo de equipo de cómputo

Otros requisitos:

- Manejo de idioma inglés de preferencia
- Licencia de conducir vigente

b) Coordinador de Área del Departamento de Mantenimiento

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Coordinador de Área
Ubicación:	Departamento de Mantenimiento
Inmediato Superior:	Jefe del Departamento de Mantenimiento
Subalternos:	Supervisores de tiendas Supervisor de Centros de Distribución

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

El puesto es de carácter técnico. Debe velar por el buen servicio que se le brinden a las tiendas de venta y a los centros de distribución. Recibe instrucciones directamente del Jefe del Departamento de Mantenimiento

Descripción específica del puesto

Atribuciones:

- Asignar y revisar presupuesto de mantenimiento a cada tienda.
- Definir frecuencia y alcance de servicio para cada área técnica.
- Revisar los programas anuales de servicio.

- Negociar costos de servicios preventivos para la zona.
- Revisar facturas y autorizar hasta un monto asignado.
- Autorizar órdenes de compra hasta el monto permitido.
- Certificación de nuevos proveedores de servicio y de materiales.
- Control de presupuesto asignado por cada tipo de tienda (A, B y C) y Centros de distribución.
- Determinar y asignar requerimientos de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Establecer requerimientos de seguridad y prevención de riesgos.
- Instalación de equipo refrigerado, plantas, aire acondicionado y equipo de carnicería en las tiendas nuevas tipo C.
- Apoyo en remodelaciones y tiendas nuevas.
- Visitas a tiendas y apoyo técnico a supervisores.
- Definir reemplazo de activos fijos.
- Evaluar a los supervisores de mantenimiento.
- Implementar procedimientos de trabajo para cada concepto.
- Optimizar los recursos disponibles de la zona.
- Aplicar estándares de servicio en el Departamento de Mantenimiento.
- Recibir y analizar sugerencias de los clientes.

Relaciones de Trabajo:

Dentro de la organización se vincula con:

- Jefe de Mantenimiento
- Supervisores de mantenimiento
- Operador de PC de mantenimiento
- Departamento de Contabilidad
- Gerentes y encargados de las tiendas y los centros de distribución

Fuera de la organización se relaciona con:

- Representantes de proveedores de servicio
- Representantes de empresas que suministran materiales

Autoridad:

Delega las funciones o tareas específicas al personal bajo su cargo.

Responsabilidades:

Debe realizar las tareas que se le han asignado a su puesto y de las que lleven acabo las personas que tiene a su cargo. Debe velar por que sean bien utilizados los recursos que se tienen disponibles en el departamento para desempeñar efectivamente su trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales:

- 8avo. Semestre de Ingeniería Eléctrica, Industrial, o carrera afín.

Experiencia:

- Indispensable en administración de programas de mantenimiento, dirección de personal, control presupuestario.

Habilidades:

- Toma de decisiones
- Desarrollo de buenas relaciones humanas
- Utilización de herramientas administrativas

Destrezas:

- Manejo de equipo de cómputo

Otros Requisitos:

- De preferencia dominio del idioma inglés
- Licencia de conducir vigente

c) Supervisor de tiendas del Departamento de Mantenimiento

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Supervisor de Mantenimiento para Tiendas
Ubicación:	Departamento de Mantenimiento
Inmediato Superior:	Coordinador de Mantenimiento
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

El puesto es de carácter técnico. Su función principal es coordinar actividades relacionadas al mantenimiento (preventivo y correctivo) de las instalaciones y el equipo de las tiendas de venta para que se encuentren en óptimas condiciones todo el tiempo.

Descripción específica del puesto

Atribuciones:

- Presupuestar anualmente los servicios de mantenimiento preventivo por área técnica de acuerdo al presupuesto asignado por el coordinador.
- Programar anualmente los servicios preventivos, según alcance de servicio definido.
- Coordinar la ejecución de los distintos servicios contratados y requerimientos de tienda.
- Supervisar los trabajos realizados por los proveedores de servicio.
- Realizar trámite para pago de facturas: revisar facturas, reportes de trabajo, solicita Visto Bueno del coordinador y/o Jefe de Mantenimiento y entrega al operador de PC.
- Cotizar materiales y suministros necesarios para los mantenimientos preventivos y correctivos.
- Cotizar servicios preventivos, correctivos o requerimientos de tiendas.
- Búsqueda de nuevos proveedores de servicios y de materiales.
- Llevar informe del presupuesto comparado con lo gastado por cada unidad.
- Ejecutar requerimientos de Buenas Prácticas de Manufactura
- Ejecutar requerimientos de seguridad y prevención de riesgos
- Realizar anualmente el inventario de equipo e instalaciones.
- Llevar control por equipo de cada tienda.

Relaciones de Trabajo:

Dentro de la organización se relaciona con:

- Coordinador del Departamento de Mantenimiento

- Jefe de Mantenimiento
- Departamento de contabilidad
- Gerentes y encargados de las tiendas de venta

Fuera de la organización se relaciona con:

- Representantes de proveedores de servicio
- Representantes de empresas que suministran materiales

Autoridad:

Coordinar actividades con las empresas subcontratadas por el Departamento de Mantenimiento.

Responsabilidades:

Tiene bajo su responsabilidad la realización de las tareas asignadas a su puesto. Es responsable de darle un buen uso al equipo y a los suministros que se tienen disponibles en el departamento para desempeñar efectivamente su trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales:

- Graduado a nivel medio, preferentemente de una carrera técnica.
- Mínimo 2 años de estudios universitarios aprobados.

Experiencia:

- En mantenimiento de equipo de refrigeración y aire acondicionado, electricidad y mecánica general.

Habilidades:

- Excelentes relaciones humanas
- Conocimiento de programas básicos: Windows, Excel y Power Point

Destrezas:

- Utilización de equipo de cómputo

Otros requisitos:

- Conocimientos básicos de mantenimiento preferiblemente en equipos de: panadería, carnicería, cocina.

d) Supervisor de Centros de Distribución

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Supervisor de Centros de Distribución
Ubicación:	Departamento de Mantenimiento
Inmediato Superior:	Coordinador de Mantenimiento
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

El puesto de supervisor es de carácter técnico. Su función principal es coordinar actividades relacionadas al mantenimiento (preventivo y correctivo) de las

instalaciones la maquinaria y el equipo de los centros de distribución para que se encuentren en óptimas condiciones todo el tiempo.

Descripción específica del puesto

Atribuciones:

- Presupuestar anualmente los servicios de mantenimiento preventivo para equipo de transporte e instalaciones (montacargas, pallets hidráulicas, trockets, persianas) de acuerdo al presupuesto asignado por el coordinador.
- Programar anualmente los servicios preventivos del equipo de transporte, según alcance de servicio definido.
- Coordinar la ejecución de los distintos servicios contratados y requerimientos de los centros de distribución.
- Supervisar los trabajos realizados por los proveedores de servicio para el equipo de transporte e instalaciones del centro de distribución
- Realizar tramite para pago de facturas: revisar facturas, reportes de trabajo, solicita Visto Bueno del coordinador y/o Jefe de Mantenimiento y entrega al operador de PC.
- Cotizar materiales y suministros necesarios para los mantenimientos preventivos y correctivos.
- Cotizar servicios preventivos, correctivos o requerimientos de centros de distribución.
- Búsqueda de nuevos proveedores de servicios y de materiales.
- Llevar informe del presupuesto comparado con lo gastado por cada centro de distribución existente.
- Ejecutar requerimientos de seguridad y prevención de riesgos.
- Realizar anualmente el inventario de equipo e instalaciones.
- Llevar control por equipo de cada centro de distribución

Relaciones de Trabajo:

Dentro de la organización se relaciona con:

- Coordinador del Departamento de Mantenimiento
- Jefe de Mantenimiento
- Departamento de Contabilidad
- Gerentes de los centros de distribución

Fuera de la organización se relaciona con:

- Representantes de proveedores de servicio
- Representantes de empresas que suministran materiales

Autoridad:

Coordinar actividades con las empresas subcontratadas por el Departamento de Mantenimiento.

Responsabilidades:

Tiene bajo su responsabilidad la realización de las tareas asignadas a su puesto. Es responsable de darle un buen uso al equipo y a los suministros que se tienen disponibles en el departamento para desempeñar efectivamente su trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)

Educativas:

- Graduado a nivel medio, preferentemente de una carrera técnica.
- Mínimo 2 años de estudios universitarios aprobados.

Experiencia:

- En mantenimiento de equipo logístico: montacargas, pallet eléctricas e hidráulicas así como en mecánica general.

Habilidades:

- Excelentes relaciones humanas
- Conocimiento de programas básicos: Windows, Excel y Power Point

Destrezas:

- Utilización de equipo de cómputo

Otros requisitos:

- Conocimientos básicos de mantenimiento preferiblemente equipos como: persianas metálicas, rampas hidráulicas, trocket, estanterías.

e) Operador de PC de Mantenimiento

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Operador de PC Mantenimiento
Ubicación:	Departamento de Mantenimiento
Inmediato Superior:	Jefe de Mantenimiento
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, encargado de elaborar y llevar el control de registros e informes administrativos.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- Proceso de facturación
 - Recepción de facturas de los proveedores
 - Revisar y elaborar solicitudes de compra
 - Sacar firma de operaciones
 - Entrega a contabilidad
 - Atención a los proveedores sobre facturación
- Alimentar el programa de gastos de mantenimiento tienda por tienda, según las facturas entregadas durante el mes.
- Apoyo a los supervisores en la recepción de requerimiento solicitados por tienda, vía mail.
- Hacer órdenes de compra y enviar a proveedores.
- Llevar control de anticipos dados a acreedores y proveedores.
- Llevar informe de gasto de energía eléctrica por tienda.
- Hacer pedidos de suministros del Departamento de Mantenimiento.
- Llevar registro de compra de activos.
- Coordinar trabajos de mantenimiento en oficinas centrales.

Relaciones de Trabajo:

Dentro de la organización se vincula con:

- Jefe del Departamento de Mantenimiento
- Coordinadores del departamento
- Departamento de contabilidad / tesorería
- Gerentes y encargados de las unidades a quienes les brinda servicio el Departamento de Mantenimiento

Fuera de la organización se relaciona con:

- Representantes de proveedores de servicio
- Representantes de empresas que suministran materiales

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades:

Debe realizar todas las tareas asignadas a su puesto. Es responsable de darle un buen uso al equipo y a los suministros que se tienen disponibles en el departamento para desempeñar efectivamente su trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)

Educacionales:

- Graduado a nivel medio, preferentemente Perito Contador

Experiencia:

- En procesos contables, compra de materiales y relaciones con proveedores de servicio.

Habilidades:

- Excelentes Relaciones Humanas
- Conocimiento de programas básicos Windows: Excel, Word y Power Point

Destrezas:

- Utilización de equipo de cómputo

Otros Requisitos:

- Ninguno

3.3.3.2 Capacitación

Se propone capacitar continuamente al personal del Departamento de Mantenimiento, esto incluye Jefe, Coordinadores, y Supervisores. Mientras mejor capacitados se encuentren, se obtendrán mejores resultados tales como:

- Menor inversión de tiempo para la resolución de problemas.
- Un buen liderazgo en la dirección, para la toma de decisiones, acciones y organización del Departamento de Mantenimiento.
- Ampliar los conocimientos del personal de Mantenimiento.
- Mejorar la calidad del trabajador.
- Mayor expertaje
- Vocación de servicio
- Facilidad para trabajar en equipo

- Cambios de actitud
- Eleva el autoestima y curriculum del personal
- Asegurar el logro de los objetivos del departamento y por lo tanto los de la empresa.

En el cuadro 13 se presenta una propuesta de programa de capacitación para el Departamento de Mantenimiento, incluyendo en este a todo el personal. Los temas han sido seleccionados tomando como base las tareas que cada puesto debe realizar y el rol que deben desempeñar dentro del Departamento de Mantenimiento. El período de tiempo que se propone para la ejecución del programa de capacitación es de 2 años, a partir de que se inicie con la propuesta.

Cuadro 13

Programa de capacitación propuesto para el personal del Departamento de Mantenimiento

Objetivo: Definir las actividades necesarias para desarrollar en un 100% el programa de capacitación propuesto para el personal del Departamento de Mantenimiento.

	Objetivo	Tema	Duración (en horas)	Participantes	¿Quién lo hará?	Calendarización	Costo tentativo
1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer parámetros de servicio al cliente para poder realizar mejoras en el servicio que se brindará a las tiendas de venta y centros de distribución. 	¿Cómo dar un buen servicio al cliente?	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe ➤ Coordinadores ➤ Supervisores ➤ Operador de PC 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa de capacitación 	Primer trimestre	Q. 4,670.00
2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influir positivamente en las personas para lograr los objetivos y metas del Departamento. 	Liderazgo a nivel de dirección	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe del Departamento de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa de capacitación 	Segundo trimestre	Q. 1500.00
3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer cuál es el mantenimiento más adecuado para cada equipo de las tiendas de venta. ➤ Conocer características principales de cada uno. ➤ Saber cuáles son los principales problemas que se pueden presentar. ➤ Conocer el procedimiento más adecuado para resolver fallas sencillas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenimiento al equipo refrigerado ➤ Mantenimiento al equipo de carnicería ➤ Mantenimiento al equipo de panadería ➤ Control de plagas 	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe del departamento ➤ Coordinadores ➤ Supervisores de tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas proveedoras de equipo a las tiendas de venta. (ej. Equipo refrigerado, equipo de cocina) ➤ Empresas proveedoras de servicio de mantenimiento (ej. Empresa de control de plagas) 	Tercer trimestre	Q. 2,200.00
4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer cuál es el mantenimiento más adecuado para los montacargas y las pallet en los centros de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenimiento a los montacargas ➤ Mantenimiento a las pallet existentes ➤ Control de plagas 	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe ➤ Coordinadores de cada área ➤ Supervisor de Centros de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas proveedoras de equipo a los centros de distribución ➤ Empresas de servicio en el control de plagas 	Tercer trimestre	Q. 1,700.00

No.	Objetivo	Tema	Duración (en horas)	Participantes	¿Quién lo hará?	Calendarización	Costo tentativo
	➤ Conocer los problemas más sencillos que se puedan presentar y sus posibles soluciones.			Distribución			
5	➤ Obtener los mejores beneficios para la empresa (económicos, en servicios, en calidad, alcances, etc.) a la hora de negociar	Técnicas de Negociación	8 horas	➤ Jefe ➤ Coordinadores de cada área	➤ Empresa de capacitación	Cuarto trimestre	Q. 2,110.00
6	➤ Elegir la decisión más oportuna, para el beneficio del cliente, de la empresa y empleados	Toma de decisiones	8 horas	➤ Jefe ➤ Coordinadores de cada área	➤ Empresa de capacitación	Quinto trimestre	Q. 2,110.00
7	➤ Ubicar al personal del departamento como líderes que ayuden al grupo a alcanzar los objetivos trazados utilizando al máximo sus capacidades.	Liderazgo en el equipo de trabajo *	4 horas	➤ Jefe ➤ Coordinadores de cada área ➤ Supervisores de tiendas y centros de distribución ➤ Operador de PC	➤ Jefe del Departamento de Mantenimiento	Sexto trimestre	Sin Costo
8	➤ Enriquecer los conocimientos ➤ Mejorar la calidad de la persona ➤ Elevar el autoestima	Motivación y superación **	4 horas	➤ Jefe ➤ Coordinadores de cada área ➤ Supervisores de tiendas y centros de distribución ➤ Operador de PC	➤ Personal del Departamento de Mantenimiento	Séptimo trimestre	Sin costo
9	➤ Establecer mejores relaciones con los compañeros de trabajo, con los clientes y con los proveedores.	¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales	4 horas	➤ Jefe ➤ Coordinadores de cada área ➤ Supervisores de tiendas y de centros de distribución	➤ Empresa de capacitación	Octavo trimestre	Q. 4,670.00

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

* El Jefe de Mantenimiento utilizará los conocimientos adquiridos en su capacitación previa, para trasladárselos al personal de su departamento.

** Se puede realizar mediante la selección de libros que contengan temas valiosos actuales de interés, esta selección la puede realizar el Jefe del departamento y posteriormente, en alguna reunión del personal pueden exponer cada uno lo más relevante posterior a cada lectura.

Cuadro 14

Propuesta de programación de capacitaciones para el personal de las tiendas de venta y Centros de Distribución

	Participante	Curso	Objetivo	Costo	Periodicidad	Lugar	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Encargados de Tiendas de Venta tipo A, B y C ▣ Encargados de Centros de Distribución 	Operación básica de equipo refrigerado	Ampliar el conocimiento del personal para que hagan buen uso del equipo, así como poder detectar fallas simples y sus posibles soluciones.	Q 4,500.00	Anualmente	Instalaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Jefe del Departamento de Mantenimiento ▣ Recursos Humanos
2	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Encargados de Tiendas de Venta tipo A, B y C ▣ Personal del área de carnicería de las tiendas de Venta A, B, y C 	Operación y limpieza de equipo de carnicería		Q 5,500.00	Anualmente	Instalaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Jefe del Departamento de Mantenimiento ▣ Recursos Humanos
3	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Encargados de Tiendas de Venta tipo A ▣ Personal del área de panadería de las tiendas de Venta tipo A 	Operación y limpieza de equipo de panadería		Q 4,000.00	anualmente	Instalaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Jefe del Departamento de Mantenimiento ▣ Recursos Humanos
4	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Encargados de Centros de distribución 	Operación y limpieza de montacargas	Que el personal conozca cuál es la mejor forma de operar el equipo y detectar fallas simples y sus posibles soluciones.	Q 2,000.00	Anualmente	Instalaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Jefe del Departamento de Mantenimiento ▣ Recursos Humanos
5	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Encargados de Tiendas tipo A, B y C ▣ Encargados de Centros de Distribución 	Control de Plagas	Conocer cuáles son las plagas que pueden presentarse de acuerdo al tipo de producto que se maneja y qué es lo que se debe hacer para evitarlas	Q 5,000.00	Anualmente	Instalaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Jefe del Departamento de Mantenimiento ▣ Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007

3.3.4 Dirección

Para dirigir adecuadamente al personal hacia el logro de los objetivos tanto del departamento como de la empresa en general se necesitan buenos canales de comunicación, que las personas se encuentren motivadas y facultarlos para que tomen decisiones por cuenta propia.

3.3.4.1 Motivación para el personal

Una persona motivada realiza siempre mejor su trabajo, por tal razón se propone utilizar un plan de motivación e incentivos:

Incentivos o factores de motivación que no generan costo adicional:

- Otorgar diplomas o cartas de felicitación, reconocimientos verbales y/o públicos permanentemente.
- Oportunidad de ascenso laboral cuando exista alguna vacante en cualquier área, y se verifique que esta persona cumple con el perfil necesario para ocupar dicho puesto.
- Derecho a revisión salarial anualmente, de acuerdo al rendimiento que ha tenido la persona en su puesto de trabajo.
- Ofrecer medias becas o becas enteras de cursos de inglés o sistemas de computación.
- Otorgar el día libre en fecha de cumpleaños.
- Utilizar un programa de turnos y descansos en fines de semana y feriados oficiales de la siguiente manera:

Un supervisor de cada área geográfica deberá estar de turno un fin de semana, cubriendo todas las emergencias que se puedan dar en todas las tiendas incluyendo los centros de distribución, si se diera alguna emergencia y el supervisor de turno visite la unidad en donde se ha presentado el problema debe comprobar con un reporte firmado y

sellado por la tienda o centro de distribución. La finalidad de que una persona se encuentre de turno es para que los demás puedan gozar de los fines de semana de descanso y compartimiento familiar sin estar pendientes del trabajo.

El programa de turnos propuesto se encuentra en el cuadro siguiente.

Cuadro 15
Programación propuesta para turnos de supervisores

		ENERO								FEBRERO							MARZO							ABRIL												
		S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D
		3	4	10	11	17	18	24	31	8		14	15	21	22	28		1	7	8	14	15	21	22	28	29	4	5	11	12	18	19	25	26		
Centro sur	Supervisor 1																																			
	Supervisor 2																																			
	Supervisor 3																																			
	Supervisor 4																																			
	Sup. Centro Distrib.																																			
Norte	Supervisor 1																																			
	Supervisor 2																																			
	Supervisor 3																																			

		MAYO									JUNIO								JULIO								AGOSTO												
		S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D
		2	3	9	10	16	17	23	24	30	31	6	7	13	14	20	21	27	28	4	5	11	12	18	19	25	26	1	2	8	9	15	16	22	23	29	30		
Centro sur	Supervisor 1																																						
	Supervisor 2																																						
	Supervisor 3																																						
	Supervisor 4																																						
	Sup. Centro Distrib.																																						
Norte	Supervisor 1																																						
	Supervisor 2																																						
	Supervisor 3																																						

		SEPTIEMBRE								OCTUBRE								NOVIEMBRE								DICIEMBRE									
		S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D
		5	6	12	13	19	20	26	27	3	4	10	11	17	18	24	25	31	1	7	8	14	15	21	22	28	29	5	6	12	13	19	20	26	27
Centro sur	Supervisor 1																																		
	Supervisor 2																																		
	Supervisor 3																																		
	Supervisor 4																																		
	Sup. Centro Distrib.																																		
Norte	Supervisor 1																																		
	Supervisor 2																																		
	Supervisor 3																																		

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

- Ofrecer una mejor área de trabajo, donde las instalaciones sean más amplias y acogedoras. (Reubicar dentro de las mismas instalaciones de la empresa un área en donde puedan disponer de más espacio).

Incentivos o factores de motivación que generan un costo adicional:

- Compra de computadoras marca IBM y actualizar los programas Windows por versiones mas recientes, por ejemplo Windows XP. Costo Q 80,000.00
- Revisar el monto actual que recibe cada supervisor por concepto de viáticos mensualmente, debido a que estos no han variado desde hace dos años, se recomienda incrementar a Q 1000.00. Con el fin de que se realicen al 100% todas las visitas programadas y el personal se sienta más retribuido por su trabajo.
- Incrementar por lo menos en un 50% la cantidad asignada en minutos de telefonía móvil a cada supervisor. Con este incremento los supervisores se encontrarán más motivados, pues dejarán de pagar de su cuenta gastos que le conciernen a la empresa.

3.3.4.2 Comunicación interna y externa

La comunicación es básica y deberá facilitar las funciones administrativas, para informar no sólo al personal del Departamento de Mantenimiento, sino también a sus clientes y proveedores sobre planes, funciones, estrategias, etc.

A continuación se presenta una propuesta de la información que debe circular el Departamento de Mantenimiento para facilitar su función administrativa. Toda información deberá ser enviada de forma escrita a cada destinatario.

Cuadro 16

Propuesta para la difusión de información del Departamento de Mantenimiento a sus clientes y proveedores

¿Qué se difundirá?	¿A quién se comunicará?	¿Quién lo hará?
Planes mensuales de mantenimiento preventivo de: equipo de refrigeración, aires acondicionados, equipo de cocina, equipo de panadería	Encargados de las tiendas de venta	Supervisor a cargo
Planes semestrales de mantenimiento preventivo a pallet truck y montacargas	Encargados de los centros de distribución	Supervisor a Cargo
Programa de turnos rotativos de supervisores	Encargados de tiendas y centros de distribución	Coordinadores de cada área
Programa de capacitación para los encargados de tiendas de venta y centros de distribución	Encargados de tiendas y centros de distribución	Coordinadores de cada área
Control que se utilizará para cada una de las visitas que realice el supervisor a las tiendas de venta	Encargados de tiendas de venta	Coordinadores de cada área
Tareas de rutina que debe realizar el supervisor cada vez que visite una tienda de ventas	Encargados de tiendas de venta	Coordinadores de cada área

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Además, es por medio de la información como se conocerán las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores o procedimientos de otros departamentos que pueden influir en las actividades que desarrolla el Departamento de Mantenimiento, para lo cual se propone lo siguiente:

Cuadro 17

Información necesaria para que el Departamento de Mantenimiento realice sus actividades

Actividad a realizar	Información necesaria
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación del mantenimiento preventivo a tiendas de venta y centros de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Condiciones de maquinaria, equipo e instalaciones de las tiendas de venta y centros de distribución ➤ Presupuesto disponible para cada tienda y centro de distribución ➤ Estadísticas de años anteriores
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas de capacitación al personal del Departamento de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencias actuales del personal de dicho departamento ➤ Tiempo que se utilizará en la capacitación ➤ Presupuesto asignado a la capacitación ➤ Disponibilidad de tiempo de cada persona
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas de capacitación para personal de tiendas de venta y centros de distribución sobre los diferentes equipos utilizados en cada uno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forma en que utiliza el equipo disponible el personal de las tiendas de venta y centros de distribución ➤ Principales problemas de los equipos ➤ Personas quienes impartirán las capacitaciones
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas de servicio al cliente del Departamento de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principales problemas que reportan los clientes al departamento ➤ Cantidad de trabajo que demanda cada una de las tiendas de venta y centros de distribución
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer el perfil de cada puesto de trabajo en el departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer la función básica ➤ Responsabilidades de cada uno ➤ Atribuciones ➤ Escolaridad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir nuevos puestos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listado de las tareas nuevas por ejecutar que no pueda llevar a cabo alguna persona que ocupe un puesto actualmente dentro del departamento
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer todos los pasos que se realizan para ejecutar una tarea ➤ Secuencia de cada una de las actividades ➤ Tiempo de ejecución de cada actividad

Actividad a realizar	Información necesaria
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enumerar que decisiones puede tomar el personal ➤ Listar en qué situaciones pueden los supervisores tomar decisiones ➤ Definir límites para tomar decisiones ➤ Cuáles son los resultados que el jefe del departamento espera tener cuando delega responsabilidades a los coordinadores y supervisores ➤ Listar las responsabilidades que conlleva la toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación a los coordinadores y supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listar que los puede motivar ➤ Establecer qué situaciones se pueden mejorar para aumentar la motivación en el personal ➤ Costo / beneficio de cada una
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control de los trabajos realizados por las empresas sub-contratadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listar parámetros de calidad ➤ Listar mecanismos de control
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control de visitas de los supervisores a las tiendas de venta y centros de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de visitas de los supervisores
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control de requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requerimientos solicitados por los clientes ➤ Especificaciones dadas por los clientes

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

➤ Comunicación Interna

La comunicación dentro del Departamento de Mantenimiento debe ser abierta, donde además de informar sobre las directrices del departamento fluyan nuevas ideas por parte de todo el personal que lo conforma y se escuchen y tomen en cuenta las opiniones de todos. Las reuniones del personal deben ser continuas, para lo cual se propone que sean realizadas semanalmente.

Como se mencionó en el capítulo anterior, un factor que impide que se reúna el personal del departamento continuamente es por su distribución geográfica, para este caso se propone realizar semanalmente tele-

conferencias (se hacen vía telefónica, utilizando como canal un número de extensión interna de la empresa) con el equipo existente, el cual es adecuado para realizar de esta forma las reuniones. Se deberán llevar a cabo de la siguiente manera:

- Determinar el día y la hora en que se realizará. Estos deberán ser fijos, para que cada uno de los que conforman el departamento puedan planificar sus actividades adecuadamente, además de que creará disciplina y responsabilidad. Pueden ser modificados, en casos muy particulares.
- En el día y la hora establecida el personal deberá conectarse vía telefónica y participar activamente en la reunión, es decir escuchar y dar opiniones. Se debe ser puntual, para lograr abarcar todo el contenido de la agenda programada y no entorpecer actividades posteriores.
- Se elegirá un moderador, que tendrá que realizar el siguiente procedimiento:
 - Realizar la agenda que se utilizará en la reunión en donde se incluyan los temas que quedaron pendientes en la reunión anterior y los temas nuevos a tratar.
 - Organizar el tiempo en cada uno de los temas para que la reunión no se prolongue a más de una hora.
 - Anotar las conclusiones de cada uno de los temas tratados en la reunión, así como los puntos que han quedado pendientes;

redactar y enviar al moderador asignado para la semana siguiente.

Se propone además, que se reúna a todo el personal del departamento cada 2 meses, ya que también es necesario que exista convivencia entre el equipo. Para esta reunión debe disponerse de más tiempo, puesto que pueden incluirse diferentes actividades como dinámicas que ayuden a desarrollar el trabajo en equipo, la iniciativa, toma de decisiones consensuadas, etc., o bien la celebración de cumpleaños.

➤ **Comunicación Externa**

a) **Con los clientes:** Para comunicarse el cliente con el Departamento de Mantenimiento y viceversa deben utilizarse los canales de comunicación efectivos disponibles en la empresa, como son: teléfonos de oficina, teléfonos celulares, correo electrónico o bien hacerlo personalmente.

El Departamento de Mantenimiento debe comunicarse con sus clientes continuamente para:

Cuadro 18

Plan de comunicación del Departamento de Mantenimiento con sus clientes

Actividad	Responsable	Frecuencia
➤ Atención personal de requerimientos de trabajos	➤ Supervisores de tiendas de venta y centros de distribución	➤ Semanalmente
➤ Informar como va el proceso de los trabajos que se están ejecutando	➤ Supervisores de tiendas de venta y centros de distribución	➤ Diario
➤ Atención de emergencias	➤ Fines de semana los supervisores de turno ➤ Días laboral normal los supervisores asignados	➤ Eventualmente
➤ Informar acerca de la solución a las emergencias	➤ Fines de semana los supervisores de turno ➤ Días laboral normal los supervisores asignados	➤ Eventualmente
➤ Realizar sugerencias a los encargados	➤ Supervisores de tiendas de venta y centros de distribución	➤ Siempre
➤ Informar sobre la solución a las quejas o sugerencias	➤ Coordinadores de área	➤ Siempre

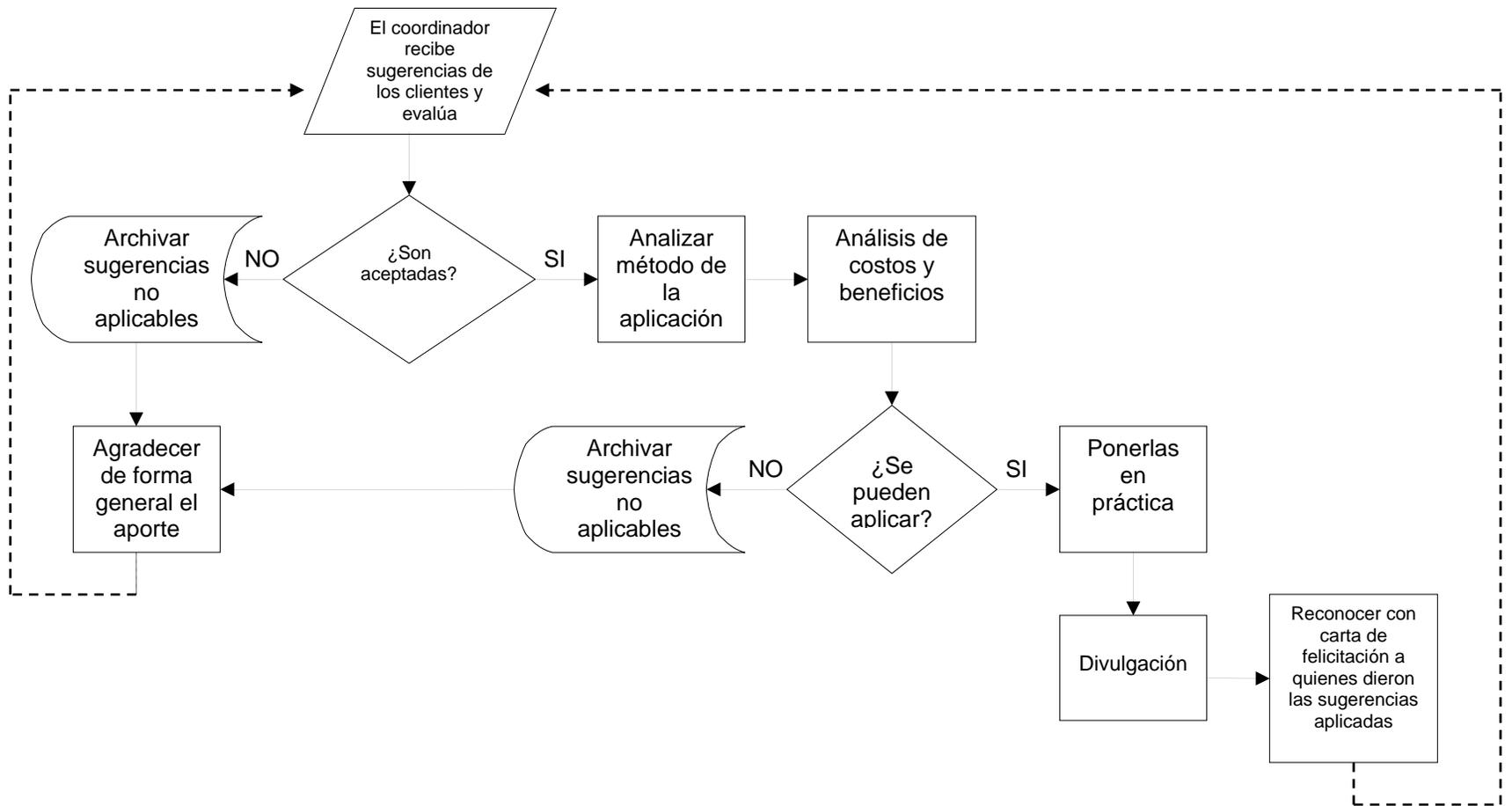
Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Dentro de la efectiva comunicación debe tomarse en cuenta el manejo de quejas y sugerencias utilizando los mismos medios, éstas son buenas fuentes para encontrar puntos críticos en el servicio y que deben ser mejorados.

Todas las quejas que lleguen al Departamento de Mantenimiento deben ser atendidas a más tardar en dos días, comunicándole al cliente con amabilidad, honestidad y profesionalismo que ha sido recibido su queja y que se le buscará la mejor forma de resolverlo; y es una responsabilidad de todo el departamento buscarles la mejor solución en el menor tiempo posible.

Debe motivarse a los clientes a que realicen sugerencias hacia el Departamento de Mantenimiento, y seguir el proceso descrito en la figura 16.

Figura 16
Flujograma para el manejo de sugerencias de los clientes



Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

b) **Con los proveedores.** La comunicación entre estos y el personal del Departamento de Mantenimiento debe ser constante para que se tenga bien claro como es que se requieren los trabajos, utilizando los medios más comunes: el teléfono de la oficina, por celular o personalmente, apoyándose además si es necesario de material visual o impreso como por ejemplo planos o figuras especificadas.

3.3.4.3 Implementación del empoderamiento del personal (empowerment)

El Jefe del Departamento de Mantenimiento debe facultar a su personal para que tomen decisiones libremente que influyan directamente en sus labores, haciéndoles saber que esto implica actuar con responsabilidad. Para su implementación se proponen los siguientes pasos:

Primero: En el caso de los supervisores, puede autorizárseles el manejo de una cantidad mayor de dinero para que puedan gestionar con más rapidez los trabajos que solicitan los clientes, comprometiéndoles siempre a que este recurso sea utilizado de la mejor manera posible, es decir que siempre se trate de negociar con los proveedores los mejores precios en cuanto a repuestos, honorarios y servicios de diagnóstico.

Segundo: Debe existir información muy fluida, para que en toda oportunidad cada uno sepa qué hacer, cómo hacerlo, quién puede ayudar o a quién le corresponde ejecutar ciertas tareas.

Tercero: El Departamento de Mantenimiento debe ser un equipo de trabajo autodirigido, con lo cual los supervisores y coordinadores administrarán sus propias actividades, tomando como base todos los conocimientos que han adquirido.

3.3.5 Controles necesarios para garantizar la satisfacción del Cliente del Departamento de Mantenimiento

El control conlleva las siguientes fases:

Cuadro 19
Fase 1: Establecimiento de Estándares

Actividades	Definir cuáles son las áreas que necesitan controlarse y fijar estándares a mantener en cada una, que servirán de parámetros para la evaluación. Por ejemplo: 1. No sobrepasar el presupuesto asignado anualmente 2. Mantener una calificación en servicio al cliente de 90 puntos o más
Procedimiento	Los estándares deben ser fijados, de acuerdo a lo que se quiera llegar a hacer teniendo presente los impactos negativos que puedan tener si no se cumplen.
Responsable	El Jefe del Departamento de Mantenimiento y los coordinadores.
Fecha	Anualmente
Costo	No representa costo monetario
Finalidad	La finalidad de establecer estándares es para saber con exactitud cuáles son las variables que se evaluarán, y que a la vez puedan ayudar a mejorar el servicio del Departamento de Mantenimiento así como la efectiva administración en éste.

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Cuadro 20
Fase 2: Medición del desempeño

Actividades	Se debe medir todo lo que se ha realizado, de acuerdo a los estándares previamente establecidos.
Procedimiento	Utilizando documentos que sirvan como apoyo para la medición y cuestionarios que puedan utilizarse para recaudar información. Se utilizará cada uno de éstos dependiendo de lo que se va a evaluar. Ejemplo, si se evalúa el presupuesto servirá como base los documentos en donde se detalla el monto y la descripción de los gastos o inversiones; si se mide el servicio que se le da a las tiendas de venta y centros de distribución serán de utilidad los cuestionarios.
Responsable	El Jefe del Departamento de Mantenimiento y los Coordinadores
Fecha	Al finalizar el período de un año
Costo	No representa costo monetario
Finalidad	Para poder comparar posteriormente los resultados obtenidos con los estándares que se han establecido.

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Cuadro 21
Fase 3: Comparar resultados

Actividades	Comparar los datos obtenidos en la medición con los estándares que se establecieron previamente.
Procedimiento	Confrontando los resultados que se obtuvieron en la evaluación y los estándares establecidos.
Responsable	Jefe del Departamento de Mantenimiento y Coordinadores
Fecha	Posteriormente a la evaluación
Costo	No representa costo monetario.
Finalidad	Para conocer si existen diferencias positivas o negativas entre los resultados reales y los que se esperaban obtener.

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

Cuadro 22
Fase 4: Corrección de desviaciones y mejoras para el futuro

Actividades	Si existieran desviaciones desfavorables, se debe identificar los puntos exactos en los cuales se está fallando. O bien, determinar en donde pueden realizarse mejoras.
Procedimiento	Tanto para corregir errores o el aprovechamiento para hacer mejoras, se deben establecer nuevos procesos o procedimientos que puedan ayudar a conseguir los objetivos.
Responsable	El Jefe del Departamento de Mantenimiento y Coordinadores
Fecha	Después de identificar los puntos exactos en los cuales se debe trabajar para corregir o mejorar.
Costo	Los costos serán de acuerdo a las mejoras y correcciones que se realicen.
Finalidad	Para mejorar el trabajo que realiza el personal del Departamento de Mantenimiento, tanto internamente como a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007.

3.3.5.1 Proceso para la evaluación de los supervisores

La evaluación a los supervisores del Departamento de Mantenimiento debe hacerse anualmente con el fin de obtener datos sobre su desempeño y actitud laboral y de acuerdo a los resultados poder tomar las medidas necesarias, que pueden ir desde la corrección más mínima hasta analizar una posible sustitución.

Primero: Establecer los parámetros que se evaluarán.

- Actitud de servicio
- Valor agregado
- Cumplimiento de las visitas a cada una de las tiendas de venta y centros de distribución
- Cumplimiento en las tareas asignadas, entre otros

Segundo: Evaluación de lo realizado

Anualmente se evaluará el servicio que están brindando los supervisores del Departamento de Mantenimiento. Para tal efecto se propone utilizar el formato que se presenta en el cuadro 23.

Para controlar o evaluar, si se está cumpliendo con la programación de visitas a las tiendas de venta y las tareas de rutina que se deben hacer en cada una, se debe solicitar a los supervisores diariamente o semanalmente los reportes de *control de visitas* incluidos en el cuadro 24, que deberán ser llenados por cada uno, firmados y sellados por el encargado de cada unidad. Este formato incluye las tareas especiales que deberá realizar cada supervisor.

Tercero: Comparar los resultados que se obtengan en la evaluación con los parámetros establecidos previamente, para conocer si se han cumplido o existen condiciones que deban mejorarse.

Cuarto: Teniendo como base los resultados de la comparación, se conocerán las áreas que se deben corregir y las que se pueden aprovechar para mejorar, para lo cual se deben establecer nuevas estrategias.

Quinto: Si, de acuerdo a las evaluaciones y a las comparaciones realizadas se determina que el supervisor ha tenido un buen desempeño, se deberá reconocer su buen trabajo con una carta de felicitación o un distintivo especial de la empresa.

3.3.5.2 Control de la calidad de servicio que brinda el Departamento de Mantenimiento a sus clientes

El servicio en general que ofrece el departamento debe ser monitoreado continuamente, dos veces al año por lo menos una vez al año, no sólo para corregir desviaciones negativas, sino mejorarlo e innovarlo. Se deben evaluar dos puntos importantes:

- Servicio por parte del personal del departamento.
- Percepción de los encargados sobre la calidad de los trabajos realizados en cada unidad por parte de los proveedores de servicio.

Se propone que el Departamento de Mantenimiento utilice la hoja de Evaluación del Servicio del Departamento de Mantenimiento presentada en el siguiente cuadro.

Cuadro 25
Propuesta de evaluación del Servicio
del Departamento de Mantenimiento

Unidad: _____

Encargado: _____

Fecha: _____

ELEMENTOS A CALIFICAR	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Cuando realiza algún requerimiento ¿recibe respuesta inmediatamente (máximo 1 día) por parte del departamento de mantenimiento?				
2. ¿Siempre han sido atendidas sus emergencias con rapidez?				
3. ¿Le visita el supervisor por lo menos cada mes?				
4. ¿Le visita el coordinador o el Gerente del departamento por lo menos cada dos meses para supervisar el servicio que se le está brindando?				
5. ¿El supervisor le proporciona las recomendaciones necesarias para el uso adecuado de maquinaria o equipo existente en su unidad?				
6. Cuando usted se comunica con alguna persona del departamento de Mantenimiento, ¿Siempre le han atendido amablemente?				
7. El supervisor que le atiende ¿siempre muestra interés hacia sus requerimientos?				
8. ¿Se le informa sobre como va el proceso en los trabajos que usted ha solicitado?				
9. ¿Los trabajos que han realizado en su unidad son de buena calidad?				
10. ¿Son siempre puntuales en la entrega de los trabajos?				
COMENTARIOS:				

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2007.

3.3.5.3 Control de los trabajos que se realizan por medio de Outsourcing

Las empresas sub-contratadas son quienes realizan específicamente los trabajos de mantenimiento, pero debe existir un riguroso control sobre ellos por parte del departamento para que las tareas encomendadas sean efectuadas adecuadamente y de buena calidad, como también evaluar características particulares del proveedor.

Los supervisores del Departamento de Mantenimiento son quienes tienen la responsabilidad de evaluar o supervisar los trabajos realizados utilizando el formato de “Control de Trabajos” que se incluye en el cuadro 26. Deben tomarse en cuenta a la hora de evaluar, aspectos como: puntualidad de los proveedores, duración en la realización de los trabajos, herramientas utilizadas, calidad, entre otros.

3.4 Recursos necesarios para la implementación de la propuesta

Son todos los elementos humanos, económicos y físicos que se necesitan para poder realizar mejoras e implementar una administración adecuada para la satisfacción del cliente.

3.4.1 Humanos

Para la implementación de la propuesta, además del personal con que cuenta actualmente el Departamento de Mantenimiento, se necesita ocupar 4 nuevas plazas: 2 de coordinador (área centro – sur y área norte), 1 de supervisor de centros de distribución y 1 supervisor de tiendas, de acuerdo a la reasignación del número de clientes que debe atender cada uno (Cuadro 13).

3.4.2 Físicos

Son todos los recursos adecuados que debe utilizar el Departamento de Mantenimiento para poder realizar efectivamente su trabajo, como el equipo y las instalaciones. Para tal objetivo es necesario el reemplazo de equipo de cómputo que es utilizado por los supervisores y un mayor espacio físico de trabajo.

3.4.3 Económicos

El presupuesto con el que debe contar el Departamento de Mantenimiento estará relacionado considerablemente con el crecimiento que éste tenga. En el cual se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Sueldos anuales por ocupación de puestos nuevos. Tomando en cuenta las plazas propuestas y la contratación de nuevos supervisores.

- Costo derivado de la sustitución de equipo de cómputo para uso de los supervisores.
- Costo anual de capacitación. Dependiendo de la cantidad de talleres a recibir.

En el siguiente cuadro se muestran los costos necesarios para la implementación de la propuesta.

Cuadro 27
Costos de la implementación de la propuesta

Cantidad	Elemento	Costo mensual	Costo Anual
2	Salario supervisores nuevos	Q 12,000.00	Q. 144,000.00
8	Gasto de movilización supervisores	Q 8,000.00	Q. 96,000.00
2	Salario coordinadores	Q 16,000.00	Q. 192,000.00
2	Gasto de movilización coordinadores	Q 2,400.00	Q. 28,800.00
10	Computadoras IBM		Q. 80,000.00
	Costo en talleres de capacitación		Q. 17,260.00
	Costo de capacitación para clientes		Q 21,000.00
8	Gasto de telefonía para supervisores	Q 1,000.00	Q 12,000.00
	TOTAL DE INVERSIÓN		Q. 591,060.00

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 2007

En el cálculo de los salarios están consideradas las prestaciones de ley. En el monto asignado para el equipo de cómputo, está incluido el costo de las computadoras más el costo de la licencia de los programas.

Dentro del gasto de telefonía para supervisores se encuentra incluido el incremento que se ha propuesto.

Los rubros más altos se encuentran concentrados en los sueldos y viáticos tomando en cuenta las cuatro plazas que se incrementarán; seguidamente de la renovación del equipo de cómputo, el cual solamente se realizará una vez en el año (o sea al inicio de la implementación de la propuesta). El beneficio que se obtendrá al realizar esta inversión, es que se tendrá una atención más personalizada y supervisión adecuada a cada trabajo, logrando que las tiendas y centros de distribución sean visitados por los supervisores para garantizar la calidad de los mismos y por ende mejorar la calidad del servicio.

3.5 Características que deben tener las empresas subcontratadas

Se deben establecer ciertas características básicas que deben poseer las empresas proveedoras de servicio, como las que se mencionan a continuación.

1. Herramienta y equipo. Deben ser suficientes y adecuados al trabajo que se vaya a realizar.
2. Personal. Poseer el recurso humano suficiente y capacitado, para poder cubrir la demanda de trabajos.
3. Disponibilidad de tiempo. Debe comprometerse con el Departamento de Mantenimiento a poder dar servicio en horas y días inhábiles, como por ejemplo fines de semana, días de asueto, o trabajos por la noche, dependiendo de las necesidades propias de cada una de las tiendas de venta y los centros de distribución.
4. Garantía. Todos los trabajos que se realicen deben poseer una garantía, por si existiera alguna falla posterior a la finalización del trabajo ésta sea corregida dentro del mismo costo pactado.

5. Calidad de los trabajos. Las empresas deberán garantizar trabajos de calidad, efectuados correctamente con las especificaciones dadas por los clientes y los supervisores del Departamento de Mantenimiento.
6. Puntualidad y responsabilidad. El proveedor de servicio debe estar comprometido a cumplir con el horario y día establecido con el supervisor para efectuar los trabajos, así como ser responsable en la fecha que se ha pactado entregarlos.
7. Ubicación. De preferencia se deben buscar proveedores que estén ubicados cerca de las unidades de venta y centros de distribución para no ocasionar retrasos debido a la transportación.
8. Referencias. Antes de contratar los servicios de alguna empresa deben comprobarse las referencias comerciales que éstas tengan y poder acreditar entre otras cosas los puntos mencionados en los incisos del 1 al 6.
9. Empresas legalmente instituidas. Todos los proveedores de servicio deberán poseer todos sus documentos en orden para poder ser aceptados.
10. Disponibilidad económica: Todo proveedor debe contar con cierto capital de trabajo, para poder realizar las actividades solicitadas. Es el coordinador quien certifica a los proveedores de servicio es decir; quien recibe la papelería de cada proveedores, revisa lo mencionado en los incisos anteriormente y da su visto bueno a toda la información presentada para que el Jefe de Mantenimiento proceda a la apertura de código del nuevo proveedor.

CONCLUSIONES

1. Derivado de la investigación se pudo determinar que no se lleva a cabo correctamente el proceso administrativo para la ejecución de las actividades destinadas al Departamento de Mantenimiento, lo que origina el problema de insatisfacción de las tiendas de venta por falta de calidad en el servicio, de esta forma se comprueba la primera hipótesis planteada.
2. La estructura organizacional que posee el Departamento de Mantenimiento actualmente es débil. No se cuenta con el número adecuado de supervisores que puedan cubrir completamente la demanda de sus clientes y realizar su función principal: supervisar el trabajo que realizan las empresas sub-contratadas.
3. Los clientes del Departamento de Mantenimiento califican el servicio que reciben por parte de éste como aceptable, dándole una calificación promedio de 7.8 en una escala de 0 a 10 puntos.
4. El servicio general es uno de los servicios más complejos que el Departamento de Mantenimiento debe manejar, debido a la diversidad de trabajos eventuales que surgen se dificulta la supervisión de cada uno. Es este servicio el que las unidades de venta toman como base para emitir una calificación al servicio que mantenimiento les brinda.
5. El número de empresas que integran la cartera de proveedores de servicio actualmente es insuficiente, lo que provoca en determinado momento que los trabajos que solicitan los clientes del Departamento de Mantenimiento no sean realizados a la mayor brevedad posible.

RECOMENDACIONES

1. Poner en practica los lineamientos y estrategias propuestos, los cuales están orientados hacia el cliente y calidad del servicio; esto con el fin de mejorar la satisfacción de las tiendas de venta al detalle y los centros de distribución.
2. Reforzar estructura; se debe crear tres plazas nuevas: 2 coordinadores (1 para el área centro – sur y 1 para el área norte), 1 supervisor de centros de distribución; como también contratar a un supervisor más para poder redistribuir el número de tiendas para cada uno, con el fin de dedicar mayor tiempo a atender directamente a las tiendas y cumplir con su tarea de supervisión.
3. La capacitación del personal en las diferentes áreas debe ser constante, para que cada uno pueda ejercer control sobre su trabajo y saber qué hacer ante determinadas circunstancias, para poder mejorar el servicio que se brinda. Cada integrante del departamento debiera recibir por lo menos tres capacitaciones al año.
4. Modificar el contrato para las empresas que realizan los trabajos generales o eventuales, para poder detallar con más precisión las tareas que deben realizar, procedimientos para cada una, recursos necesarios (humanos y físicos), para mejorar la calidad del servicio y de los trabajos que realizan.
5. Ampliar la cartera proveedores de servicio y de suministro de materiales, para que siempre haya alguna empresa que pueda atender las solicitudes de los clientes del departamento, y con ello también lograr una reducción

en los costos por medio de la competencia entre proveedores de servicio y de materiales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chase Aquilano, Jacobs. 2000. Administración de producción y operaciones, manufactura y servicios. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. Octava edición. 879 pp.
2. Chavarría de Meléndez, Rosa. 2003. Material de apoyo para el curso de Ingeniería de Servicios. USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración. Guatemala. Edición no comercial. 70 pp.
3. FUNADEH (Fundación Nacional para el Desarrollo de Honduras). 2004. El desarrollo de la empresa. Honduras. 48 pp.
4. Herrera, Haroldo. Diagnóstico Administrativo. Consultado el 24 de abril de 2008. Disponible en: [http:// www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm)
5. Isol, Amilcar. Administración III. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Consultado el 24 de abril de 2008. Disponible en: http://www.geaceusac.com/geace/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=28
6. Koontz, Harold; Heinz Wehrich. 1990. Administración. Editorial Mc Graw Hill. México. Novena edición. 791 Pp.
7. Koontz, Harold; Heinz Wehrich. 1998. Administración, una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. México. Onceava edición. 796 Pp.
8. Llanes, Aramis Alfonso. Cuándo y con quién tercerizar el mantenimiento. Universidad Central Marta Abreu de las Villas (UCLV). Cuba. Consultado

el 10 de enero de 2006. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos6/docs/Ger/diamanmar.htm>

9. Mercado, Salvador. 2001. Administración aplicada, teoría y práctica. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Mexico. Segunda edición. 1208 pp.
10. Pérez, Reyner; Marcia Hernández, Gelmar García. Cliente Interno y Externo – Diferencias y Semejanzas. Consultado el 10 de enero de 2006. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/Mardifsemcie.htm>
11. Robbins, Stephen y Mary Coulter. 2005. Administración. Editorial Pearson Educación. México. Octava edición. 613 pp.
12. Schroeder, Roger G. 1992. Administración de operaciones. Editorial Mc Graw Hill. México. Tercera edición. 855 pp.

"ANEXOS"

Anexo 1

Cuestionarios utilizados en la Investigación de Campo

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración



Boleta para personal encargado de Tiendas

(Clientes del departamento de Mantenimiento)

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales debe contestar con la mayor exactitud posible de acuerdo a las calificaciones asignadas a cada una. Éstas servirán de apoyo para poder realizar un diagnóstico sobre el servicio que el departamento de mantenimiento les brinda actualmente.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta la tienda y usted reporta al departamento de mantenimiento? Por favor mencione por lo menos 5 por orden de prioridad.

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

2. ¿Los trabajos que ha coordinado el supervisor, y que se han realizado por reparación o mantenimiento de algún equipo o instalaciones, han sido de buena calidad?

Nunca _____

Raras Veces _____

Casi Siempre _____

Siempre _____

3. ¿En cuántas ocasiones se ha tenido que repetir un mismo trabajo por no realizarse con la calidad adecuada?

1 vez _____

2 veces _____

3 veces _____

4 veces o más _____

4. ¿Cuando usted reporta una emergencia, recibe respuesta inmediata por parte de algún encargado del departamento de mantenimiento?

Nunca _____

Raras Veces _____

Casi Siempre _____

Siempre _____

5. ¿Recibe usted retroalimentación sobre la fase en que se encuentra la solución a la emergencia reportada?

Nunca _____

Raras Veces _____

Casi Siempre _____

Siempre _____

6. ¿Quién supervisa el trabajo que ha coordinado el departamento de mantenimiento para la tienda de ventas?

La persona encargada de la tienda de ventas _____

El supervisor del departamento de mantenimiento _____

Ambos _____

Otro (Especifique) _____

Ninguno _____

Comentario: _____

7. ¿Utiliza algún medio de comunicación, para realizar algún comentario, queja o sugerencia al departamento de mantenimiento?

Si _____ ¿Cuál (es)? _____

No _____

8. ¿Con que frecuencia visita la tienda de ventas el supervisor del departamento de mantenimiento, para revisar la maquinaria, equipo e instalaciones?

Todos los días _____

Cada dos días _____

Cada semana _____

Cada quince días _____

Cada mes _____

Otro (Especifique) _____

9. ¿Considera que los trabajos realizados, se han planificado y coordinado adecuadamente por parte del departamento de mantenimiento?

Si _____ En qué porcentaje (de 0 a 100) _____

No _____

10. ¿Recibe usted otro tipo de servicio por parte del supervisor, además del mantenimiento preventivo y correctivo que se le da al mobiliario, equipo o instalaciones?

Recomendaciones _____

Asesoría _____

Capacitación _____

Otros (Especifique) _____

11. ¿Qué calificación le asignaría al servicio que el departamento de mantenimiento le brinda, en una escala de 0 a 10 puntos?

Ponderación _____

12. ¿Cuál (es) ha sido el (los) principal (es) inconveniente (s) que se ha suscitado a la hora de coordinar algún trabajo con algún supervisor del departamento de mantenimiento?

Especifique: _____

COMENTARIOS: _____

¡¡MUCHAS GRACIAS!!

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración



Boleta para personal del departamento de Mantenimiento

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales debe contestar con la mayor exactitud posible de acuerdo a las calificaciones asignadas a cada una. Éstas servirán de apoyo para poder realizar un diagnóstico sobre el servicio que el departamento de mantenimiento brinda a sus clientes actualmente.

1. ¿Conoce usted la misión del departamento de mantenimiento?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce usted la visión del departamento de mantenimiento?

Si _____ No _____

3. ¿Conoce usted claramente cuales son las atribuciones de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

4. ¿Ha recibido capacitación para poder realizar adecuadamente las tareas asignadas a su puesto?

Si _____ Con que frecuencia _____

No _____

5. ¿Recibe algún reconocimiento cuando se realiza alguna actividad exitosamente?

Nunca _____

Raras Veces _____

Casi Siempre _____

Siempre _____

¿Qué tipo? Económico _____
Verbal _____
Escrito _____
Público _____
Otro (Especifique) _____

6. ¿Existe algún programa para las tareas de rutina en cada una de las áreas a quienes les brinda servicio?

Si _____ No _____

7. ¿En qué porcentaje cumple con el programa de tareas de rutina para cada una de las tiendas a quienes les brindan servicio?

25% _____

50 % _____

75% _____

100% _____

8. ¿Cuenta con algún formato de control para supervisar los trabajos que realizan los proveedores en cada una de las áreas en donde se brinda servicio de mantenimiento?

Si _____ No _____

9. ¿Las tareas que se ejecutan en las diferentes áreas son planificadas previamente?

Nunca _____

Raras Veces _____

Casi Siempre _____

Siempre _____

10. ¿Tiene usted plena autorización para tomar decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

Si _____

No _____

Mencione algunas en las que siempre deba consultar _____

11. ¿Qué limitantes considera usted que existen dentro del departamento para efectuar el trabajo?

12. ¿Se encuentra usted satisfecho con la condición laboral en la que se encuentra actualmente?

Si (100%) _____

Puede Mejorar (50%) _____

No (0%) _____

13. ¿Qué condiciones de trabajo cree usted que se podrían mejorar?

Especifique: _____

COMENTARIOS: _____

¡¡MUCHAS GRACIAS!!

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración



Boleta para Gerente del departamento de Mantenimiento

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales debe contestar con la mayor exactitud posible de acuerdo a las calificaciones asignadas a cada una. Éstas servirán de apoyo para poder realizar un diagnóstico sobre el servicio que el departamento de mantenimiento brinda a sus clientes actualmente.

1. ¿Con qué frecuencia se reúne con el personal del departamento, para tratar asuntos de interés?

1 vez a la semana _____

1 vez cada quince días _____

1 vez cada mes _____

1 vez cada dos meses _____

Nunca _____

Otro (Especifique) _____

2. ¿Con que frecuencia evalúa el rendimiento de los supervisores del departamento?

Especifique: _____

3. ¿Cuáles son los factores más importantes que evalúa en cada uno de los supervisores?

Especifique: _____

4. ¿Cuenta con algún formato para evaluar a los supervisores?

Si _____ No _____

5. ¿Faculta usted a sus subordinados para poder tomar decisiones por su propia cuenta?

Nunca _____
Raras Veces _____
Casi Siempre _____
Siempre _____

6. ¿Aplica usted sanciones al personal del departamento por incumplimiento en sus tareas?

Nunca _____
Raras Veces _____
Casi Siempre _____
Siempre _____

Nunca _____ Siempre _____
Raras Veces _____
Casi Siempre _____

12. ¿Se comunica usted frecuentemente con los encargados de cada una de las áreas a quienes les brinda servicio el departamento de mantenimiento, para verificar que han sido atendidas sus solicitudes?

Nunca _____
Raras Veces _____
Casi Siempre _____
Siempre _____

13. ¿Existe algún canal de comunicación efectivo entre usted y los encargados de cada área a quienes les da servicio el departamento, para que puedan realizar alguna queja o sugerencia?

Si _____ Indique cuál (es) _____

No _____

14. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para la contratación de nuevas empresas proveedoras de servicio?

Especifique: _____

15. ¿Posee el departamento un contrato de servicio de mantenimiento para cada una de las empresas proveedoras?

Si _____ No _____

16. ¿Cuenta con algún formato para evaluar el desempeño de los proveedores, en los trabajos que no están establecidos dentro del contrato?

Si _____ No _____

COMENTARIOS: _____

¡MUCHAS GRACIAS!