

DESCRIPCIÓN DEL CASO

El personal de mantenimiento de edificios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., fue establecido en 1994; cuya función principal es velar para que las instalaciones funcionen, de manera adecuada, para el desarrollo de las actividades productivas bajo estrictas normas de seguridad e higiene ocupacional. Está formada, organizacionalmente, de la siguiente manera:

Área civil: Integrada por una cuadrilla de 7 personas, de las cuales 4 están calificadas como técnicos especializados en mantenimiento; los demás, son ayudantes en el campo de fontanería, construcción, remodelación, madera, o metales.

Área eléctrica: Conformada por una cuadrilla de 2 personas, uno de ellos es electricista; el otro, su ayudante. Se dedican al mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas de los diferentes centros de trabajo con que cuenta la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (C.N.F.L.).

Área de aires acondicionados: Constituida por 2 técnicos especializados en refrigeración industrial. Son los encargados de velar por el buen funcionamiento de los equipos instalados en los diferentes centros de trabajo.

Jefatura: Recibe, analiza, y resuelve la forma en cómo se atenderán las solicitudes sometidas a consideración, de acuerdo con la naturaleza, disponibilidad de recursos, y el costo con que cuenta su área. Además, coordina las visitas al sitio para establecer la complejidad del trabajo, su costo y duración para, así, determinar si se realiza mediante contratación de recursos externos. También, resuelve las situaciones especiales presentadas durante el proceso de la realización del trabajo según sus potestades.

La subjefatura recae en un administrador, quien coordina y realiza todas las tareas administrativas requeridas en un trabajo de mantenimiento.

También hace la gestión de compra de materiales cuando estos deben ser suministrados por la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (C.N.F.L). En ausencia del superior inmediato, resuelve las situaciones especiales presentadas de acuerdo con sus potestades.

El mantenimiento constituye una actividad fundamental dentro del rol operativo de la Empresa, ya que procura un costo óptimo y la conservación, mediante el control de factores de desgaste, deterioro o accidentes, los cuales puedan llegar a interrumpir la actividad normal de producción de los servicios.

El objetivo principal es definir los alcances y limitaciones del área de mantenimiento de edificios para brindar un servicio acorde con las necesidades de la C.N.F.L. y, así, darle el mejor uso a los recursos económicos destinados para este fin al tratar de aplicar los métodos modernos de mantenimiento que se pretenden investigar en este trabajo.

(Folleto de asuntos importantes. Dependencia de análisis administrativo; 1999). (Manual de puestos elaborado en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (C.N.F.L.) A. Peña 1986).

El señor Arturo Vázquez, es el jefe del área de mantenimiento de edificios desde hace unos 4 años. Don Arturo, de 42 años, Ingeniero Civil, y con una sobrada experiencia en su especialidad de trabajo, es muy participativo y comunicativo; por ello, ha logrado establecer un clima de buenas relaciones interpersonales, a tal punto, que los técnicos especialistas en mantenimiento, los señores Alberto Rojas, Eladio Araya, Roger Blanco y José Obando, le hicieron la consulta a don Arturo sobre la presencia de algunos problemas en lo correspondiente a los trabajos contratados tanto internos como externos.

Don Alberto y don Eladio al ver el problema que se venía dando le comentaron al señor Vázquez “qué posibilidades había de hacer algo, lo más pronto posible, para realizar los trabajos en forma ordenada”.

Don Róger Blanco, en vista de que los 2 compañeros estaban inconformes por los problemas presentados, le dijo a don Arturo que si le podía dar una cita, sin que estuvieran ellos presentes. Don Arturo al percatarse de la preocupación del señor Blanco, le dijo que lo atendería, con mucho gusto, el viernes a las 8:00 de la mañana.

Llegado dicho día, se presentó don Róger a la oficina del señor Vázquez, le explicó lo que realmente estaba sucediendo, y cómo estaba realizando sus labores.

1. Reporte de trabajo de mantenimiento.

En cuanto al método a seguir con respecto al reporte de trabajos, para ello es de suma importancia establecer un único medio el cual sea accesible en todas las dependencias de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (C.N.F.L.), con el fin de que esta permita una rápida y eficaz comunicación.

2. Canalización del reporte de trabajo.

La información emitida por el solicitante debe fluir rápidamente hacia el Área de mantenimiento de edificios.

3. El encargado de mantenimiento de edificios recibe las F-10 (Solicitud de trabajo), (ver anexo nº 33), anotando la respectiva fecha de recibimiento.

4. Se coordina, inmediatamente, la visita al lugar donde el solicitante envió la F-10 (Solicitud de trabajo), (ver anexo nº 33). El encargado del área de mantenimiento de edificios procederá, al instante, a coordinar con el solicitante una inspección del trabajo reportado.

5. Dicha inspección se realizará con el objetivo de ubicar, exactamente, el lugar de la falla; obtener información más detallada del trabajo solicitado; y estimar el tiempo de duración, la mano de obra y los materiales necesarios.
6. El encargado de mantenimiento de edificios determinará la prioridad del trabajo para efectos de programación.
7. El encargado de mantenimiento de edificios programará los trabajos con un día de anticipación.
8. Los trabajos se programarán por centro funcional de trabajo; por ejemplo: Plantel Virilla, Plantel la Uruca, Edificio Central, Edificio Cincuentenario, Plantel Calle 21, Sucursales, Plantas y Subestaciones, de las que se consideran trabajos de mantenimiento, esto para aprovechar que el personal de mantenimiento se vaya a trasladar cerca de los mismos lugares de trabajo.
9. El encargado de mantenimiento de edificios deberá coordinar lo referente al transporte de los operarios y los materiales; y establecer, con el solicitante, el día y la hora para realizar la reparación, la cual debe hacerse durante tiempo ordinario de trabajo para evitar paros o atrasos innecesarios en el funcionamiento normal de la oficina o el departamento.
10. El encargado de mantenimiento girará instrucciones precisas sobre los trabajos; además, con la F-10 (Solicitud de trabajo), (ver anexo nº 33), conocerá los siguientes datos: fecha en donde se realizará el trabajo, ubicación exacta donde se va a realizar, descripción de este, y el nombre de la persona quien lo solicita.

11. El operario de mantenimiento de edificios realizará los trabajos descritos en la F-10 (Solicitud de trabajo), (ver anexo nº 33), y una vez concluidos verifica con la persona solicitante la satisfacción por el trabajo realizado; posteriormente, le solicita su firma.
12. El operario de mantenimiento le entregará al encargado de mantenimiento de edificios la F-10 (Solicitud de trabajo), (ver anexo nº 33), para que complete la información.
13. El encargado de mantenimiento deberá supervisar todos los trabajos de mantenimiento, para que dé su aprobación final, o haga las recomendaciones necesarias.
14. Disponibilidad de materiales. Este es un factor básico al cual se le debe poner mucha atención, ya que influye, directamente, en la reducción de traslados excesivos, tiempo ocioso, tiempo de atención para trabajos urgentes, y costos de operación, en el sentido de que el operario debe adquirir, externamente, un 90% de los materiales requeridos para la consecución de cualquier trabajo. Actualmente, se tiene un Almacén General, el cual se ubica en el Plantel Anonos, donde se cuenta con un stock de materiales; oportunamente, los encargados de este, envían vía correo electrónico, cada mes, un inventario de las existencias con el fin de poder pedirlos mediante la fórmula F-618, (adquisición de materiales), (ver anexo nº 34), para la realización de los trabajos.

Don Róger expresó: “Vea Arturo lo que pasa es que en los trabajos que realizamos nosotros, los demás compañeros agarran en juego sus obligaciones, dejan trabajos a medio acabar, y al final es otro compañero el que los termina”. Don Arturo manifestó: “Pero como es posible, si ellos me indican que los trabajos realizados son buenos y no hay quejas”. A lo que el señor Blanco señaló: “Es que los clientes, al pasar yo a ver si quedó algo, me indican que los compañeros cuando llegan a hacer los trabajos, a veces los realizan por salir del paso, y si se pregunta quiénes fueron, no hay un responsable”.

Don Arturo, al ver la situación que estaba pasando, y con lo que le comentó don Róger, le hizo ver a su asistente, don Oscar, la necesidad de hacer una reunión con el personal para hacerle saber, con sus propias palabras, lo que estaba sucediendo.

El señor Vázquez convocó a todo su personal a 2 ó 3 reuniones para analizar la situación; fue enfático en su posición invariante de dirigir el trabajo. La gente no mostró interés en opinar sobre el particular, ni evidenció deseos de hacer algo por el problema suscitado.

Don Arturo le preguntó a don Alberto que “cómo les estaba yendo con los trabajos asignados, ya que le habían comentado que estaban teniendo quejas por algunos trabajos realizados”, por lo que don Alberto, al saber esto, le expresó que “para nada, que las cosas hasta el momento habían salido muy bien”. Al pasar una hora, el señor Vázquez llamó a don Eladio y le dijo lo mismo que, con anterioridad, le había indicado a don Alberto, este le expresó que “los trabajos realizados por ellos, con respecto a los demás compañeros, se habían venido tratando mal”, a lo que don Arturo le preguntó: “¿Por qué?”, Eladio le dijo: “Es que don Alberto y don Antonio no comentaron nada de los trabajos ya que entre Róger y yo somos los que hemos venido apagando incendios con respecto a los trabajos asignados”.

El señor Vázquez, al darse cuenta de lo que, hasta ese momento, estaba sucediendo, les indicó a don Róger, don Eladio, don Alberto y don Antonio “qué era lo que podían hacer para solucionar dicho problema, y cómo atender, con la mayor brevedad, las solicitudes de los clientes respecto de los trabajos”.

Don Oscar, quien trabaja en la parte administrativa y sirve de apoyo a las funciones realizadas por el jefe con los trabajadores de mantenimiento, le propuso a don Arturo que, a lo mejor, él podría salir con ellos para así ver lo que realizaban cuando salían del área, lo cual el señor Vázquez vio interesante y adecuado.

Al estar saliendo dos semanas con los trabajadores para observar cómo realizaban sus actividades, don Oscar notó que los compañeros no tenían una secuencia a seguir con respecto a las diferentes solicitudes de trabajo realizadas en ese momento. Don Antonio, cuando terminó su trabajo, le indicó a don Oscar: “Ahora qué sigue”, a este último esto lo llenó de duda, ya que si esto se hacía todos los días, se estaban teniendo problemas muy grandes; por lo cual, habría que andar con ellos todo el tiempo indicándoles qué hacer y cómo manejar la situación en caso de que la demanda de trabajos aumentara. Don Oscar estuvo recopilando información durante dos meses para informarle a don Arturo, con detenimiento, qué se podía hacer con este problema que al final perjudicaría al área en un corto plazo. Conforme pasaban los días, y se iban recopilando los datos, don Antonio y don Eladio comentaron con don Oscar: “Sería bueno que los que trabajamos en mantenimiento tuviéramos algún documento que nos ayudara en la realización de los trabajos, para así poder tener una responsabilidad y evitarnos roces entre nosotros mismos”, don Antonio vio que no era una mala idea, por lo cual le comentó a Oscar que “para los trabajos externos sería bueno, ya que se habían presentado inconvenientes; que cuando los mandaban a ellos a supervisar no tenían algo que los respaldara porque existían situaciones donde no se comunicaban las labores malas supervisadas”.

En una reunión que don Oscar sostuvo con el señor Vázquez, con respecto a los datos recopilados, y a los comentarios hechos por los trabajadores de mantenimiento durante el tiempo que estuvo con los muchachos, don Oscar le indicó a don Arturo: “Nosotros somos un área que ha venido creciendo en demanda de trabajos: en el campo civil, eléctrico y refrigeración Industrial; por eso, tenemos que contar con la documentación de las actividades más relevantes en nuestra área, pero hay que empezarla a hacerla ya”. Ante lo cual don Arturo le indicó a don Oscar: “Eso es lo que te quería decir hace tiempo, pero yo no tengo conocimiento de cómo hacerla”. En ese momento, don Oscar se dio cuenta de que la Compañía Nacional de Fuerza y Luz estaba por empezar a capacitar a un grupo de personas para el sistema de mejoramiento continuo, y que entre sus actividades se encontraba la elaboración de manuales de procedimientos en las diferentes oficinas y direcciones.

Don Oscar se comunicó con el encargado que impartiría las charlas para hacerle ver la posibilidad de que lo incluyera en los grupos, pues don Arturo y don Oscar tenían en mente un plan para poder llegar a implementar, a futuro, manuales de procedimientos en dicha área. El encargado le dijo a don Oscar: “Me parece importante lo que me dices, ya que así podrás aprender y no ayudarás tanto a tu área. Lo que buscamos con esto es tener gente que se interese, para que puedas indicarles que esto es una gran oportunidad para que todos conozcamos lo realizado en los diferentes lugares de trabajo”.

Debido a la importancia que representaba para don Oscar el poder estar en este curso, le habló, a don Arturo, sobre este; ante lo cual don Arturo le respondió “que estaba excelente su intención de matricularse, que tenía todo el apoyo de él, y que, además, era la persona indicada para recibirlo”.

Al cabo de dos semanas, a don Oscar le llegó el comunicado de que, de todas las personas que se inscribieron en el curso, tenían que hacer una selección, ya que tenían mucha gente, y el cupo era limitado; pero este decía que: “Entre estos, vos Oscar, estás escogido”. Según lo expresado por él: “Fue una alegría muy grande la que sentí porque no es fácil ingresar a este grupo, ya que los primeros en recibirlo son los jefes y directores”. Llegó el esperado momento para iniciar el curso; el cual, tiene una duración de 5 meses; la idea principal es que salgan como auditores de calidad, y hasta realizarían una prueba que los acreditaría como tales. Al respecto don Oscar declaró: “No les miento, fue duro y un poco tedioso porque algunos no tenían conocimiento de qué se realizaba en sus trabajos, o qué llevaban a cabo sus compañeros. Al pasar una semana, fue avanzando normalmente el curso ya que nos íbamos acoplando; nos dejaban tareas para investigar, e ir haciendo como una especie de borrador de lo que nosotros realizábamos en nuestras oficinas. El encargado de impartir la charla nos decía: “Esto de escribir lo que nosotros hacemos es difícil, pues nunca nos ponemos a pensar qué pasaría si, en algún momento, sucediera un imprevisto, hay que estar documentado”, al escuchar esto, muchos de nosotros no pensábamos que, en realidad, era cierto que no estábamos protegidos por algún respaldo”.

Al pasar los 5 meses, don Oscar se graduó junto a 15 personas de las 40 que iniciaron el curso. Como es de todos sabido, a algunos no les gustó que se hicieran exámenes, pues comentaban que tenían mucho trabajo, entonces, no les daba tiempo de estudiar. Por supuesto, eran las excusas normales; sin embargo, como dijo el encargado que impartía el curso: “Lastimosamente las personas que se fueron no son luchadoras; por eso, se dejan vencer por una insignificancia”. Al escuchar estas palabras, don Oscar se dio cuenta de que todos tenían que luchar por alcanzar metas, y dentro de estas, estaba que el área pudiera implementar documentos que los respaldara.

Llegado el lunes, después de haber concluido el curso, don Oscar le indicó al señor Vázquez la experiencia obtenida, y lo importante que fue. Don Arturo le indicó: “Oscar, ¿cabe la posibilidad de que mantenimiento de edificios tenga algún documento para trabajar?”; “Claro”, le contestó Oscar, y le dijo: “Y es factible, ya que es de suma importancia contar con dichos documentos para poder llegar a sentarles las responsabilidades a las personas que realizan trabajos, porque nos ayudará a rendir tiempo y aumentar el lapso de respuesta de las labores realizadas”, a lo cual don Arturo contestó: “En pocas palabras, es esto lo que andamos buscando”. Después de esto, no se imaginan la alegría que sintió don Arturo, al saber que sí era posible hacer realidad algo que ya se había pensado.

Pasado esto, don Oscar se dio a la tarea de ir escribiendo, poco a poco, las actividades realizadas por cada operario en mantenimiento de edificios; las cuales, serán las herramientas que ayuden a la creación de los documentos de respaldo para dicha área.

ESTRUCTURA DE CASO

Problema por solucionar:

¿Cómo implementar el manual de procedimientos en el área de mantenimiento de edificios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (C.N.F.L.)?

Objetivo general:

Implementar el manual de procedimientos en el área de mantenimiento de edificios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (C.N.F.L.).

Objetivos específicos:

1. Determinar los beneficios con la implementación del manual de procedimientos en el área de mantenimiento de edificios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (C.N.F.L.).
2. Reconocer las formas adecuadas en que se deberían utilizar para la implementación del manual de procedimientos en el área de mantenimiento de edificios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (C.N.F.L.).

OPCIONES Y CONSIDERACIONES

Opción I

- Agilizar los manuales de procedimientos. Estos deben brindarles autonomía a quienes los elaboran para permitirles su creatividad y retroalimentación. Además, deben estar protegidos, respaldados, identificados, y ser accesibles. Por lo tanto, conocer las necesidades prevalentes en los clientes internos del área de mantenimiento de edificios de acuerdo con los servicios brindados, constituye uno de los principales objetivos.

Opción II

- Tomando en cuenta que el objetivo primordial de todo procedimiento es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones, y la papelería innecesarias; con el fin de reducir los costos para dar fluidez y eficacia a las actividades, se hace necesario, una vez elaborado este, tomar en cuenta las siguientes disposiciones:

-Se ha proyectado el procedimiento para promover el logro de los objetivos de la organización.

-Se ha ejecutado de una manera efectiva.

-Proporciona el procedimiento, adecuadamente, los métodos de control para obtener el máximo de ejecución con el gasto mínimo de tiempo y esfuerzo.

-Las rutinas designadas en el procedimiento indican la ejecución en su secuencia lógica.

-Estipula el procedimiento los medios para la coordinación efectiva entre una dependencia y otra.

-Se han establecido todas las funciones requeridas.

-Ha sido designada la autoridad necesaria para hacer efectivas las responsabilidades.

-Se pueden hacer algunas modificaciones para mejorar la efectividad.

- En la ejecución de los procedimientos, ¿se utilizan estos para obtener, registrar, almacenar o transmitir datos; así como mejorar la comunicación, favorecer las relaciones obrero-patronales y, de paso, reducir costos?; lo cual, sin duda, beneficiaría a las partes involucradas.
- ¿Los manuales, por lo general, reúnen información actual y autorizada acerca de determinados procesos o normas?, ya que ellos ayudan a democratizar la información técnica y operacional; disminuir el error; y favorecer la confianza y la eficiencia. Su ausencia produce lo contrario en las organizaciones.

Como parte importante a las preguntas mencionadas anteriormente, se dará una amplia información para cumplir con las pautas, que es lo que se quiere; como por ejemplo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para evitar su alternativa arbitraria.
 - Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
 - Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
 - Enseñarles el trabajo a los nuevos empleados.
 - Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo llevarlo a cabo.
 - Posibilitar la supervisión del trabajo.
 - Permitir que tanto el empleado como los jefes, sepan si el trabajo está bien realizado, haciendo posible una calificación de los méritos.
 - Proveer la selección de los empleados en caso de vacantes.
 - Ayudar a la coordinación del trabajo para evitar duplicaciones y lagunas.
 - Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
 - Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.
- (Folleto de asuntos importantes. Dependencia de análisis administrativo; 1999).

Opción III

- Gestionar con el área del archivo institucional la asesoría necesaria para el montaje y establecimiento de un archivo de gestión, con los principios generalmente aceptados. El facilitar la asesoría con el archivo institucional, constituye el registro de los hechos para así determinar si los datos reunidos son útiles. Este servirá para hacer una base de datos y un examen crítico; lo cual, ayudará a la forma en cómo se ejercerán los trabajos en el área de mantenimiento de edificios.

Opción IV

- Que la Compañía cuente con un sistema de red el cual permita una comunicación prácticamente total, haciendo uso del correo electrónico. Entre todas las dependencias de la Empresa, esta es una herramienta sumamente valiosa; por ello, se debe aprovechar maximizando su utilización y funcionalidad, ya que es una fuente importante de ahorro de recursos al proporcionar una comunicación rápida y eficiente. El reporte de los trabajos de mantenimiento debe estandarizarse induciendo al personal a utilizar solo un medio.
- Se debe establecer un canal efectivo de comunicación entre la oficina de servicios generales y el área de mantenimiento de edificios, para que la información recibida y registrada, sobre los reportes de trabajos de mantenimiento, sea rápidamente trasladada al encargado del área; por tanto, esta tarea se le debe asignar a una sola persona, quién recibirá y registrará la información, dándole aviso oportuno, y dentro de un tiempo razonable, al encargado de mantenimiento para que proceda, y se atienda la solicitud de trabajo lo más pronto posible.

Opción V

Que el encargado de mantenimiento le dé al operario, la solicitud de trabajo donde le indique tanto la ubicación y descripción del lugar solicitado, como el nombre de la persona que lo demanda. Dicha solicitud de trabajo tiene dos propósitos:

- A. Verificar la satisfacción del solicitante del trabajo. Esto nos indicará la prontitud con la cual se resuelven los trabajos y la atención brindada por los funcionarios del área de mantenimiento. La satisfacción de los solicitantes se concreta con su firma, ello dará una herramienta de la calidad y del servicio brindado en las áreas que requieren atención.

- B. El encargado del área de mantenimiento de edificios revisará los trabajos descritos dando la aprobación con su firma. Esto refleja el tiempo en horas, pues es muy importante que este, al final del mes, se distribuya entre los trabajos realizados y no, solamente, a uno de ellos, esto con el fin de que el encargado del área reduzca, gradualmente, los trabajos por demoras: atrasos en el transporte, espera de materiales, mala coordinación con el solicitante para poder realizar el trabajo, falta de herramientas, o llevar las adecuadas.

PLAN DE ACCIÓN Y CONSIDERACIONES IMPORTANTES

Opción I

Como parte de de las opciones planteadas en este caso, se encuentra la importancia de que el área de mantenimiento de edificios pueda desarrollar, e implementar, los manuales de procedimientos.

Estos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, y especificación de puestos o procedimientos, de una institución o unidad de mando.

C. Hernández (1985), dice al respecto: "... los manuales constituyen el instrumento de la organización más eficiente para la información y comprensión del trabajo que se realiza. Así como para el factor de motivación y eficiencia personal..." (p.9).

Los fines primordiales de los manuales, son simplificar los métodos de trabajo mediante los cuales se aplican los procedimientos reflejados en él; eliminar las operaciones y papelería innecesarias con el objetivo de dar fluidez y eficiencia a las actividades; mejorar la comunicación; y favorecer las relaciones obrero-patronales para reducir los costos, lo cual beneficia a las partes involucradas.

PLAN DE ACCIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES

Por presentar el área de mantenimiento de edificios de la C.N.F.L... Una serie de irregularidades, por parte de los funcionarios, para desempeñar sus labores de la mejor manera posible, se quiere llegar a implementar los manuales de procedimientos para, de esta manera, darle un mayor provecho.

Los manuales, por lo general, reúnen información actual y autorizada acerca de determinados procesos o normas, ya que ellos ayudan a democratizar la información técnica y operacional; disminuir el error; y favorecer la confianza y eficiencia. Su ausencia produce lo contrario en las organizaciones.

Un ejemplo de cómo lograr lo anterior, es diseñar una portada para los manuales de procedimientos con los siguientes elementos:

1. Nombre de la Empresa.
 2. Código del procedimiento: será indicado por la dependencia que controla los procedimientos.
 3. Dependencia responsable del procedimiento.
 4. Nombre completo del procedimiento: debe ser idóneo a los que se refiere.
 5. Fecha de emisión; es decir, en la que se difunde el procedimiento.
 6. Páginas: indica el total de páginas del procedimiento (Ejemplo:1de10).
 7. Sustituye a: señala si el procedimiento sustituye a otro, o es nuevo.
 8. Hecho por: se refiere a la dependencia, o persona, que elabora el procedimiento.
 9. Aprobado por: indica la dependencia que debe aprobarlo.
 10. Fecha de revisado: día en que lo revisa la dependencia interesada.
 11. Fecha de aprobado: día de aprobación por la dependencia correspondiente.
- (Folleto de asuntos importantes. Dependencia de análisis administrativo; 1999).

PORTADA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ, S.A.		CÓDIGO: (Este código lo asigna análisis administrativo). DEPENDENCIA: Indique el nombre de la dependencia respectiva.	
PROCEDIMIENTO: (anote el nombre del procedimiento en mayúscula)		Página: 1 de (Total de páginas de procedimientos hasta el paso final del punto 6).	
		Fecha de emisión: (En la que se aprueba e implementa. La asigna análisis administrativo).	Revisión: (Es el número de revisión según el control. La asigna análisis administrativo).
Hecho por: (Es la dependencia y puesto (s) del (os) funcionario(s) que elaboran el procedimiento).	Revisado por: (Es la dependencia que lo revisa como análisis administrativo, o bien pueden ser varias dependencias las que dan su visto bueno).	Aprobado por: (Es el puesto de Director o Gerencia que aprueba el procedimiento. El sistema de gestión de calidad, puede ser el jefe de la dependencia a la cual corresponde el procedimiento).	Aprobado por: (Es el puesto de Director o Gerencia en el sistema de gestión de la calidad; se requiere de esta segunda aprobación para algunos documentos. En el resto de la CNFL no se necesita).

1. PROPÓSITO

(Anote en este espacio el propósito u objetivo que se requiere cubrir con este procedimiento).

2. ALCANCE Y APLICACIÓN

(Escriba en este espacio a cuál dependencia (s) abarca la implementación de este procedimiento, y hasta qué nivel de proceso (s) es que cubre su responsabilidad, trámite, aprobación, control u otro).

3. RESPONSABILIDADES

(Anote en este espacio, cuáles son los puestos que únicamente intervienen en el procedimiento, señalando, de manera general, las responsabilidades que tiene para este procedimiento).

4. DEFINICIONES

(Escriba en este espacio, las definiciones que considere importantes para aclarar términos señalados en el procedimiento y, los cuales, deben ser conocidos por los usuarios de este).

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

(Anote en este espacio, los documentos que se señalan en el procedimiento:

- Número y nombre de fórmulas.
- Nombre y código de procedimientos o instructivos, relacionados, o de control cruzado.
- Manuales, reglamentos, normas u otros documentos de apoyo, que son necesarios para cubrir, en su totalidad, el propósito del procedimiento).

6. PROCEDIMIENTO

(Escriba en este espacio, el nombre del puesto o la dependencia que inicia el procedimiento).

(Indique cada paso del procedimiento en una forma lógica y secuencial, inicie con el verbo infinitivo.¿ Qué, cómo, y para qué lo hace?).

ANEXOS

(Anote en este espacio, los documentos que se adjuntan).

***** Última línea*****

**COMPAÑÍA NACIONAL DE
FUERZA Y LUZ, S.A.**

PROCEDIMIENTO:		CÓDIGO:	
		DEPENDENCIA: Sección servicios generales	
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS CON RECURSOS EXTERNOS		Página: 1 de 3	
		Fecha de emisión:	Revisión:
Hecho por: Sección servicios generales	Revisado por:	Aprobado por:	Aprobado por: (No aplica)

1. PROPÓSITO

Mantener un mecanismo de recepción y ejecución de solicitudes para trabajos de mantenimiento en las instalaciones de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz.
En adelante, C.N.F.L. S.A.

2. ALCANCE Y APLICACIÓN

Este procedimiento define los pasos a seguir a la hora de realizar contrataciones externas para el mantenimiento de las instalaciones de la C.N.F.L. S.A.

3. RESPONSABILIDADES

Jefatura: Recibe, analiza, y resuelve la forma en cómo se atenderán las solicitudes sometidas a consideración, de acuerdo con el costo, la naturaleza, y disponibilidad de recursos con que cuenta su área. También, coordina las visitas al sitio para establecer la complejidad del trabajo, su costo y duración, para determinar si se realiza mediante contratación de recursos externos. Además, resuelve las situaciones especiales que presentadas durante el proceso de la realización del trabajo de acuerdo con sus potestades.

La Subjefatura recae en un administrador quien es el que coordina y realiza todas las tareas administrativas requeridas por un trabajo de mantenimiento. Hace la gestión de compra de materiales cuando estos deben ser suministrados por la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (C.N.F.L). En ausencia del superior inmediato, resuelve las situaciones especiales presentadas de acuerdo con sus potestades.

FECHA DE EMISIÓN	PÁGINA	CÓDIGO
	20 DE 3	

4. DEFINICIONES

No aplica.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

F- 10 (Solicitud de trabajo).

F- SME 1 (Supervisión de trabajos).

6. PROCEDIMIENTO

6.1 Se recibe la F-10.

6.2 Se envía a un trabajador del área de mantenimiento con el fin de que determine si se requiere realizar una contratación externa para la realización del trabajo solicitado.

6.3 Se establecen las especificaciones técnicas y condiciones generales para la contratación del trabajo.

6.4 Se confecciona la solicitud de suministro SIACO.

6.5 Se reciben las ofertas de servicios por parte de la proveeduría.

6.6 Se coordinan, entre el encargado del área de mantenimiento y la Empresa adjudicada, los trámites correspondientes para la realización de la obra.

6.7 Se coordina, con la Empresa solicitante, el inicio de los trabajos demandados.

6.8 Se realizan visitas de inspección a la obra, cuantas veces sea necesario, para medir el avance de los trabajos contratados.

6.9 Se determina el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el artículo 15 del Reglamento General de Contratación Administrativa.

FECHA DE EMISIÓN	PÁGINA	CÓDIGO
	3 DE 3	

- 6.10 Se vela por el cumplimiento del Reglamento de Seguridad de Construcción del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, así como del Reglamento de Seguridad Industrial específico para los trabajos en ejecución.
- 6.11 Se supervisa que se esté cumpliendo con el manual de salud ocupacional para contratistas, vigente en la C.N.F.L. S.A.
- 6.12 Se coordina, con el responsable designado por el contratista, el cumplimiento de las recomendaciones o cambios considerados necesarios en un plazo determinado.
- 6.13 Se reciben los trabajos concluidos a entera satisfacción, de acuerdo con lo descrito en el Contrato Cartel de Licitación, o en la Solicitud de Suministro de Servicio previamente establecida.
- 6.14 Se avala, con la respectiva firma, la factura presentada por el contratista para el trámite de pago por el servicio recibido.

CONCLUSIONES

En relación con los resultados obtenidos del análisis e interpretación de la información de los procedimientos aplicados en la dependencia en estudio, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- A. A pesar de que la mayoría de los funcionarios tiene más de 6 años de laborar para la Compañía, cabe destacar que existe, en general, poco interés por parte del personal para actualizarse en sus labores y crecer profesionalmente. Esto debido a que no existen métodos de medición del trabajo concisos como para incentivar a un colaborador, o reprimirlo cuando el trabajo no es óptimo.
- B. Aunque el departamento cuenta con personal calificado en las diferentes áreas de labor de mantenimiento, y estos trabajos implican algún grado de supervisión (no completa porque no es posible), la falta de un manual de procedimientos conlleva a que algunos colaboradores decidan tomar resoluciones que no les corresponde; las cuales, puedan afectar el desarrollo o resultado final del trabajo. Por otro lado, existe una falta de interés por parte del personal para actualizarse y capacitarse en otras áreas en las que la compañía lo requiere.
- C. La mayoría de los funcionarios dice que nunca se ha establecido un manual de procedimientos que los ayude a identificar los trabajos realizados en mantenimiento de edificios; mientras que el resto indica que se han establecido de forma verbal, lo cual no les resulta muy práctico para cumplir sus funciones. Debido a esta situación, a menudo se presentan trabajos en los que no se determina, con certeza, a quién o a qué departamento le corresponde realizarlos. Esta falta de una guía afecta también a la hora de determinar cuándo un trabajo debe ser contratado y cuándo debe ser realizado en forma interna, ya que se carece de una fórmula para comparar ambos costos, y determinar cuál es la mejor opción para cada uno de los casos.

- D. La mayoría de los funcionarios indicó que no se cuenta con la documentación necesaria para la identificación de las tareas realizadas por ellos dentro de su área. Esto se convierte en un problema cuando se pretende que los colaboradores sean polifuncionales, pues este término puede implicar que se puede hacer un poco de todo, aunque no se haga bien. Lo anterior va en detrimento de la imagen del departamento, y de la profesionalización de este.
- E. El hecho de no contar con una guía para identificar las tareas hechas, tal y como lo indica la gran mayoría del personal, afecta, enormemente, la eficiencia del departamento, ya que al ser las instrucciones verbales, se generan malentendidos, confusiones y olvidos; los cuales, terminan por afectar la calidad del trabajo realizado.
- F. Con respecto a los métodos de control para reducir tiempo y esfuerzo, aunque la opinión fue en general positiva; en su mayoría, este tipo de implementaciones siempre genera controversia e inconformidad, en el sentido de que el humano, recurrentemente, se muestra en contra del cambio cuando considera que este se opone a sus intereses.
- G. La calificación que se le da al desempeño realizado por los compañeros es bastante positiva, pues se indica que el departamento es imprescindible para el desarrollo de sus funciones y el bienestar de los inmuebles. Con base en esta percepción, se pueden ampliar los ámbitos de acción del departamento y resaltar la importancia de este dentro del desarrollo de la Compañía. De esta forma no sería un “apaga fuegos”, sino, más bien, un departamento capaz de desarrollar diferentes tipos de labores preventivas y correctivas.
- H. En forma general, la mayoría califica, dentro de la Compañía, la función del departamento de mantenimiento como importante; sin embargo, la falta de compromiso mencionada está muy relacionada con la carencia de interés del personal por destacar, crecer, y mejorar.

ABSTRACTO

La finalidad del presente trabajo es analizar y llevar a cabo la implementación de los Manuales de Procedimientos en el Área de mantenimiento de Edificios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., de ahora en adelante denominada Compañía, lo cual deben de contar con los métodos de trabajo que se apliquen en dicha área, con el fin de describirlos y normalizarlos para que sirvan como guía para el desarrollo eficiente de las actividades de esta área y del servicio que se brinda, así como para la inducción y entrenamiento de nuevos miembros que se integren al área antes mencionada.

Con la implementación de las recomendaciones y la puesta en práctica del Manual de Procedimientos, se pretende agilizar el desempeño del área, así como llevar a cabo sus funciones en forma eficaz, y eficiente, ya que este trabajo

Con lo anterior se rescatan los conocimientos y la experiencia de los colaboradores, los cuales por lo general, están dispuestos a aportar y recibir conocimientos con el fin de brindar servicios de calidad al cliente. Sin embargo, lo que hace falta es que alguien les ayude a poner en blanco y negro éstos; y les enseñe a poner en práctica los manuales de procedimientos, dándole una clara ventaja para el mejoramiento, por cuanto la aplicación del conocimiento y la experiencia en una organización es, después de sus colaboradores, su activo más valioso.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to analyze and to carry out the implementation of the Manuals of Procedures in the Area of maintenance of Buildings of the National Company of Force and Luz CORP., from now on denominated Company, that which you/they should have the work methods that are applied in this area, with the purpose of to describe them and to normalize them so that they serve like guide for the efficient development of the activities of this area and of the service that you provide, as well as for the induction and training of new members that are integrated before to the area mentioned.

With the implementation of the recommendations and the setting in he/she practices of the Manual of Procedures, it is sought to speed up the acting of the area, as well as to carry out their functions in effective, and efficient form, since this work

With the above-mentioned the knowledge and the experience of the collaborators are rescued, those which in general, they are willing to contribute and to receive knowledge with the purpose of offering services of quality to the client. However, that is necessary it is that somebody helps them to put in white and black these; and he/she teaches them to put in he/she practices the manuals of procedures, giving him a clear advantage for the improvement, since the application of the knowledge and the experience in an organization are, later you their collaborators, their more valuable asset.

Palabras claves (descriptores)

Manuales de Procedimientos
Mantenimiento de Edificios
Canal efectivo de comunicación
Encargado de mantenimiento
Portada manual de procedimientos