



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TEMA:**

**“Estudio de la relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP y propuesta de implementación”**

**AUTORES:**

**Antonio Duque Zavala  
Diana Ortíz Villota**

**Previo a la obtención del grado de  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Eco. María del Carmen Lapo Maza, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los ingenieros, **Antonio José Duque Zavala y Diana Irene Ortíz Villota**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTORA DE TESIS**

\_\_\_\_\_  
**Eco. María del Carmen Lapo Maza, Mgs**

**REVISORES**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Elsie Zarda Barreno**

\_\_\_\_\_  
**CPA. Laura Vera Salas**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Eco. María del Carmen Lapo Maza, Mgs**

**Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Antonio José Duque Zavala y Diana Irene Ortiz Villota**

### **DECLARAMOS QUE:**

La Tesis “**Estudio de la relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP y propuesta de implementación**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre del año 2015**

### **LOS AUTORES**

---

**Antonio José Duque Zavala**

---

**Diana Irene Ortiz Villota**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

**Antonio José Duque Zavala y Diana Irene Ortiz Villota**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **“Estudio de la relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP y propuesta de implementación”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre del año 2015**

**LOS AUTORES:**

---

**Antonio José Duque Zavala**

---

**Diana Irene Ortiz Villota**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios por bendecirnos en todo momento de nuestras vidas, a nuestros familiares por ser parte fundamental de esta meta alcanzada, a nuestros amigos que nos dieron su apoyo durante este trabajo de investigación y en especial a la Eco. Maria del Carmen Lapo; Directora de Tesis por su invaluable ayuda y guía.

**Antonio José Duque Zavala y Diana Irene Ortiz Villota**

## **DEDICATORIA**

Dedico ésta tesis a mis padres: mi papá que partió antes de hora, pero me cuida desde el cielo y se sentiría orgulloso por este logro, mi madre por haber estado conmigo en todo momento y ser mi pilar para alcanzar esta meta.

**Ing. Antonio Duque Zavala**

Dedico la tesis a mis padres, en especial a mi esposo y a mis hijos por haber estado conmigo en todo momento y haber sido la ayuda idónea para alcanzar esta meta.

**Ing. Diana Ortiz Villota**

## CONTENIDO

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento y Delimitación del Problema.....	3
Descripción del Objeto de Investigación .....	5
Justificación.....	5
Objetivos General.....	6
Objetivos específicos.....	6
Hipótesis.....	7
Capítulo 1: Marcos de Referencia.....	8
1.1 Marco Teórico .....	8
1.1.1 Gestión de Calidad .....	9
1.1.2 Gestión por Procesos.....	10
1.1.3 Eficiencia y Eficacia en los procesos .....	12
1.1.4 Ciclo PHVA en los procesos.....	13
1.1.5 Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9001 .....	14
1.1.6 Estructura de la Norma ISO 9001:2008.....	17
1.2 Marco Referencial .....	17
1.2.1 Astilleros Navales SIMA (Servicios Industriales de la Marina), Perú.....	18
1.2.2 Astillero Río Santiago (Argentina) .....	19
1.2.3 Astilleros y Maestranzas de la Armada (ASMAR), Chile.....	20
1.3 Marco Conceptual .....	21
1.4 Marco Legal.....	22
1.4.1 Constitución de la República del Ecuador .....	22
1.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 .....	22
1.4.3 Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.....	23

1.4.4	Ley Orgánica de Empresas Públicas .....	23
1.4.5	Norma Técnica de Administración por Procesos .....	24
1.4.6	Norma Internacional ISO 9001:2008 .....	25
Capítulo 2: Gestión por Procesos de ASTINAVE EP .....		26
2.1	Objeto Social de ASTINAVE EP .....	26
2.2	Gestión Estratégica .....	27
2.2.1	Objetivos estratégicos .....	28
2.2.2	Líneas De Negocios .....	29
2.3	Estructura Organizacional .....	30
2.3.1	Procesos Agregadores de Valor .....	31
2.3.2	Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo .....	32
2.4	FODA institucional .....	33
2.4.1	Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades .....	34
2.4.2	Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas .....	35
Capítulo 3: Marco Metodológico .....		37
3.1	Tipo de investigación .....	38
3.2	Muestra .....	38
3.3	Técnica de recolección de datos .....	38
3.4	Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos de ASTINAVE EP frente al Sistema de Gestión de Calidad .....	39
3.5	Medición de Satisfacción del cliente interno .....	40
3.5.1	Cuestionario y Aplicación de la Encuesta .....	40
3.5.2	Procesamiento de datos .....	41
3.5.3	Cálculo de la importancia relativa de cada criterio y atributo: .....	42
3.6	Determinación de Preferencias de los Clientes frente a los productos y Servicios de ASTINAVE EP .....	43
Capítulo 4: Análisis de Resultados .....		46

4.1	Resultados del Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos de ASTINAVE EP frente al Sistema de Gestión de Calidad.....	47
4.1.1	Situación Actual de los Proceso de ASTINAVE con respecto a la Norma ISO 9001:2008.....	48
4.1.2	Reflexiones del Diagnóstico .....	54
4.1.3	Observaciones de mejora del Sistema de Gestión por Procesos .....	56
4.2	Resultados de la Medición de Satisfacción del Cliente Interno .....	57
4.2.1	Planta Centro – Operativos .....	57
4.2.2	Resultados Obtenidos por Criterios - Planta Centro .....	60
4.2.3	Planta Sur .....	71
4.2.4	Resultados Obtenidos por Criterios - Planta Sur.....	74
4.2.5	Planta Centro- administrativo .....	84
4.2.6	Resultados Obtenidos por Criterios – Personal Administrativo .....	86
4.2.7	Sugerencias de los Encuestados .....	95
4.2.8	Reflexiones.....	95
4.3	Análisis de Preferencias de los clientes frente a productos y servicios de ASTINAVE EP – Matriz QFD.....	97
4.3.1	Definición de Objetivos de la Calidad .....	99
4.3.2	Definición de los elementos de la Política de Calidad.....	99
4.3.3	Identificación de las Características del Producto / Servicio .....	100
4.3.1	Identificación de los Procesos Agregadores de Valor.....	102
Capítulo 5: Propuesta de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad para Mejora de los Procesos de ASTINAVE EP.....		104
5.1	Proceso de Implementación.....	105
5.2	Planificación de la documentación .....	106
5.3	Capacitación de Gestión por Procesos .....	107
5.4	Presupuesto de Inversión del proyecto .....	109
5.5	Cronograma de Actividades .....	109

Conclusiones y Recomendaciones .....	111
Referencias .....	113
Apéndice.....	116
Apéndice A: Encuesta de satisfacción del cliente interno.....	116

## TABLAS

Tabla 1 Procesos de la Gestión Comercial.....	31
Tabla 2 Procesos de Desarrollo de Proyectos .....	32
Tabla 3 Procesos de Desarrollo de Proyectos .....	32
Tabla 4 Fortalezas y Debilidades de ASTINAVE EP .....	34
Tabla 5 Amenazas y Oportunidades.....	35
Tabla 6 Escala Valoración encuesta.....	41
Tabla 7 Pesos Importancia de Criterios.....	42
Tabla 8 Situación actual de los procesos de ASTINAVE EP frente a los requisitos de la Norma.....	48
Tabla 9 Resultados Generales- Importancia.....	59
Tabla 10 Resultados Generales- Satisfacción .....	60
Tabla 11 Criterio Puesto de Trabajo- Importancia- Satisfacción.....	61
Tabla 12 Criterio Ambiente de Trabajo- Importancia- Satisfacción.....	62
Tabla 13 Criterio Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos- Importancia- Satisfacción .....	63
Tabla 14 Criterio Motivación y Reconocimiento- Importancia- Satisfacción .....	69
Tabla 15 Criterio Salud- Importancia- Satisfacción.....	70
Tabla 16 Resultados Generales- Importancia.....	72
Tabla 17 Resultados Generales- Satisfacción .....	73
Tabla 18 Criterio Puesto de Trabajo- Importancia- Satisfacción.....	74
Tabla 19 Criterio Ambiente de Trabajo- Importancia- Satisfacción.....	75
Tabla 20 Criterio Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos- Importancia- Satisfacción .....	76
Tabla 21 Criterio Motivación y Reconocimiento- Importancia- Satisfacción .....	82

Tabla 22 Criterio Salud- Importancia- Satisfacción.....	83
Tabla 23 Resultados Generales- Importancia.....	85
Tabla 24 Resultados Generales- Satisfacción .....	86
Tabla 25 Criterio Puesto de Trabajo- Importancia- Satisfacción.....	87
Tabla 26 Criterio Ambiente de Trabajo- Importancia- Satisfacción.....	88
Tabla 27 Criterio Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos- Importancia- Satisfacción .....	89
Tabla 28 Criterio Motivación y Reconocimiento- Importancia- Satisfacción .....	93
Tabla 29 Criterio Salud- Importancia- Satisfacción.....	94
Tabla 30 Sugerencias de los encuestados.....	95
Tabla 31 Promedio por Criterios-Resultados .....	96
Tabla 32 Resultados PSCI.....	96
Tabla 33 Identificación de las Necesidades de los Clientes.....	98
Tabla 34 Matriz para Definir Objetivos de Calidad.....	99
Tabla 35 Matriz para identificar elementos de la Política de Calidad .....	100
Tabla 36 Matriz para determinar características del Producto o Servicio.....	101
Tabla 37 Matriz para identificar procesos claves con característica de productos y servicios .....	102
Tabla 38 Matriz para determinar características del Producto o Servicio.....	106
Tabla 39 Presupuesto .....	109
Tabla 40 Cronograma de ejecución.....	110

## FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos de ASTINAVE EP .....	30
Figura 2. Organigrama Estructural por Procesos de ASTINAVE EP .....	30
Figura 3. Relación Importancia – Satisfacción .....	43
Figura 4. Esquema de la Matriz QFD .....	43
Figura 5. Definición de matriz QFD .....	45
Figura 6. Participación Total- Antigüedad .....	58
Figura 7. Participación Total- Área de trabajo .....	58
Figura 8. Criterio puesto de trabajo- Cargas de Trabajo .....	62
Figura 9. Criterio Condiciones Ambientales- Equidad .....	65
Figura 10. Criterio Infraestructura- Instalaciones Sanitarias Recursos.....	66
Figura 11. Criterio Recursos- Conformidad Transporte .....	67
Figura 12. Criterio Recursos- Conformidad Alimentación .....	68
Figura 13. Criterio Recursos- Gestión Viáticos .....	68
Figura 14. Participación Total- Antigüedad .....	72
Figura 15. Criterio puesto de trabajo- Comunicación con Jefe.....	76
Figura 16. Criterio Condiciones Ambientales- Equidad .....	78
Figura 17. Criterio Infraestructura- Instalaciones Sanitarias .....	78
Figura 18. Criterio Recursos- Conformidad Transporte .....	79
Figura 19. Criterio Recursos- Conformidad Alimentación .....	80
Figura 20. Criterio Recursos- Gestión Viáticos .....	81
Figura 21. Participación Total- Antigüedad .....	84
Figura 22. Participación Total- Área de trabajo .....	85
Figura 23. Criterio Ambiente de Trabajo- Relación Jefe Inmediato .....	88
Figura 24. Criterio Ambiente de Trabajo- Equidad .....	90

Figura 25. Criterio Recursos- Conformidad Transporte .....	91
Figura 26. Criterio Recursos- Conformidad Alimentación.....	92
Figura 27. Criterio Recursos- Gestión Viáticos .....	93

## RESUMEN

La presente tesis busca realizar un estudio sobre la relación que tiene la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de la empresa ASTINAVE EP - Astilleros Navales del Ecuatorianos, empresa pública ubicada en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, cuyas líneas de negocio contemplan el diseño, construcción, modernización y mantenimiento de embarcaciones navales, para el sector de la defensa nacional y del sector industrial marítimo. Dentro del desarrollo de esta tesis se consideraron todos los aspectos que involucran los procesos actuales dentro de la empresa a fin de analizarlos y determinar las mejoras en cada uno de ellos para poder integrarlos al sistema de gestión, el cual constituye la base para lograr altos resultados en la calidad, que permite a la organización trabajar dentro de un proceso de mejora continua que garantice el incremento e integridad de su eficacia. La implementación de este Sistema constituye para ASTINAVE EP, una acción de orden estratégico que busca hacer más atractiva y consistente la oferta de valor de la empresa. El desarrollo de esta tesis plantea además, las diferentes etapas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en los resultados del diagnóstico de la situación actual, con lo cual se pueda garantizar su correcta ejecución.

**Palabras Clave:** Sistema de gestión, calidad, eficacia, mejora continua, procesos, oferta de valor.

## ABSTRACT

This thesis seeks to conduct a study of relationship of the Quality Management System in the company processes ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS - ASTINAVE EP, a public company located in Guayaquil, Guayas, its business lines cover the repair, maintenance, design and construction of naval units for the national defense sector and the maritime industry. To the development of this thesis were considered all aspects involving the current processes within the company in order to analyze and determine the improvements in each of them to be integrated into the management system, and as such constitutes the basis for achieving high quality results, which allows the organization to work with a continuous improvement process to ensure increased efficiency and integrity. The implementation of this system is to ASTINAVE EP, an action of a strategic nature that seeks to make more attractive and consistent supply of enterprise value. The development of this thesis also presents the different stages for the implementation of the System of Quality Management, for which requires diagnose the current situation and implement mechanisms for measuring results, which the implementation can be proper ensure.

**Key Words:** Management System, quality, efficiency, continuous improvement, process, enterprise value.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación estudia la relación del Sistema de Gestión de calidad en los procesos de ASTINAVE EP, basados en la norma técnica internacional ISO 9001 la cual coadyuva a satisfacer las necesidades del cliente, considerando el recurso humano, el trabajo en equipo, la comunicación, la información y la participación de todos los niveles de la organización como elementos primordiales para una correcta gestión.

En la actualidad, toda organización está estructurada por un conjunto de procesos que interactúan en los distintos niveles y ámbitos de la misma; sin embargo dichos procesos deben planificarse, realizarse y controlarse con la finalidad de obtener los resultados esperados que direccionen el cumplimiento de la misión y visión de la organización. La preocupación por mejorar los procesos y obtener la satisfacción del cliente con la calidad deseada optimizando los recursos, obliga a organizaciones como ASTINAVE EP a evaluar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma para lograr una correcta implementación y posterior certificación, con la finalidad de cumplir con su visión, la de ser para el 2017 líderes en el Ecuador apoyando al sector de la defensa, la seguridad y al desarrollo industrial marítimo. Por ello este trabajo de investigación presenta la propuesta de las pautas claves para una correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad, iniciando primeramente por conocer el estado actual de los procesos de la organización y el nivel de satisfacción del cliente interno.

Si una organización se define como un conjunto de procesos, éstos deben ser administrados con el fin de conseguir el máximo de eficacia y eficiencia, optimizando el uso de recursos y empoderando al personal con la gestión por procesos. En el nuevo contexto de calidad, el nivel de exigencia de los clientes, conlleva a las organizaciones a tener una estructura de trabajo que permita que en su totalidad, las variables que intervienen en los distintos procesos, sean controladas logrando los resultados deseados. Tras la evolución de los

sistemas de gestión, muchas organizaciones han permanecido con una estructura funcional donde existen gerencias y operarios con rumbo desconocido, muchos nortes, no existe verdadero compromiso y no hay sinergia en los procesos.

Nadie dice que implantar un Sistema de Gestión de Calidad sea fácil. Todos conocen que los caminos de rosas están cargados de espinas, de manera que se debe ser consciente desde el principio de que va a ser causa de multitud de problemas, sobre todo en sus comienzos. Entre las principales dificultades están: a) dedicarle bastante tiempo y trabajo, disponer de una adecuada mentalización de la visión clara, b) fenómeno típico de resistencia al cambio, si esta resistencia es algo congénito a la naturaleza humana hacia todo lo que se supone novedad, en este caso puede ser grave, dado que ésta filosofía va a modificar completamente muchas teorías comúnmente implantadas.

En este trabajo de investigación se evalúa la conformidad de la gestión de ASTINAVE EP y de los procesos de acuerdo a los lineamientos de la norma, identifica el nivel de satisfacción del cliente interno en relación a los procesos actuales de la empresa y determina las preferencias de los clientes frente a los productos y servicios que brinda la organización.

Para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación, en la primera parte se establece la justificación del estudio, la hipótesis para determinar si existe una relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP, además de evaluar la eficacia de su ejecución de acuerdo a las bases para una correcta implementación.

El capítulo uno hace referencia a la base teórica que sustenta la tesis desarrollada, partiendo de la gestión de calidad y de procesos, eficiencia y eficacia, el ciclo PDVA, el sistema de Gestión de calidad ISO 9001 y la estructura de la norma ISO 9001-2008.

En el capítulo dos se define la gestión por procesos de ASTINAVE EP, los factores que inciden para agregar valor en sus procesos además de analizar los diferentes participantes y stakeholders para conocer a profundidad los recursos y hechos para una correcta certificación.

El análisis de la situación actual de la empresa ASTINAVE EP frente al Sistema de Gestión de calidad se indica en el capítulo tres, así también se dan las pautas para realizar la medición de la satisfacción del cliente y se determinan las preferencias de los clientes frente a los productos y servicios de la empresa producto de las encuestas realizadas.

El análisis de los resultados del diagnóstico de la situación actual y los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente interno, se plantean en el capítulo cuatro.

En el capítulo cinco se desarrolla la propuesta de implementación del sistema de Gestión de Calidad para mejora de los procesos de ASTINAVE EP, así como los criterios que podrían inferir para la implementación de la propuesta por parte de la organización.

### **Planteamiento y Delimitación del Problema**

Existe una tendencia mundial de que las empresas de diferentes sectores adopten Sistemas de Gestión de Calidad e implementen la gestión de procesos con la finalidad de obtener una certificación internacional y ser competitivos mundialmente.

Cuando se habla de un sistema de gestión de calidad, se hace referencia a que la empresa debe establecer todos los elementos y mecanismos necesarios (políticas, recursos humanos, infraestructura, procesos, normas, etc.) para dirigir y controlar de forma efectiva y transparente la organización, hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

ASTINAVE EP pasó por un proceso de implementación bajo los lineamientos de la norma técnica ISO 9001:2000 y 2008, sin embargo, los servicios que brinda han ido evolucionado motivando a la modificación de procesos y generando un posicionamiento en el mercado entre las empresas que brindan servicios similares.

ASTINAVE EP a partir del año 2005, tuvo un incremento sostenido en la demanda de diferentes tipos de servicios de construcción, mantenimiento y reparación de embarcaciones de acero y aluminios. Al haber un incremento de la demanda de servicios que ofrece la

empresa, existe un incremento de aspectos a considerar para que la empresa siga siendo una empresa de estrategia del país, que debe cumplir con un mercado exigente tanto local como internacional, (ASTINAVE EP, 2013).

Al igual que todas las empresas, ASTINAVE EP, desde sus inicios ha conllevado en su historia, etapas de cambio por las directrices propias de cada una de las administraciones que buscaron siempre una tendencia de acercamiento al cliente y el incremento del nivel de calidad en sus productos y servicios sin dejar de lado el incremento de valor hacia sus partes interesadas.

En el año 2012 se realizó la entrega a la Fuerza Naval Ecuatoriana de 04 Lanchas Guardacostas que se despliegan en la zona costera del mar territorial ecuatoriano, con la capacidad de cubrir la franja comprendida entre el perfil costanero y 30 millas náuticas, ejerciendo así la Soberanía y Seguridad Nacional de la Dirección de Espacios Acuáticos.

Su construcción se ejecutó con mano de obra 100% ecuatoriana. Estas lanchas están diseñadas bajo criterios de la clasificadora American Bureau Shipping para embarcaciones rápidas de Aluminio.

Bajo la misma conceptualización se han ejecutado proyectos como las Lanchas Guardacostas Stan Patrol 2606 (Tipo LP-AST-2606), para la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos), es por esto que la implementación de los sistemas de gestión de calidad permitiría a ASTINAVE EP ser mundialmente competitivo y ofrecer servicios a nivel internacional.

Astilleros como HYUNDAI en Korea y SIMA en Perú, operan con sistemas de gestión de calidad basados en las normas técnicas ISO 9001, lo cual les permite brindar servicios de mantenimiento y construcción de embarcaciones de gran calado, asegurando la calidad en sus operaciones, creando valor agregado a los clientes y fortaleciendo la cooperación y relación con los stakeholders.

## **Descripción del Objeto de Investigación**

El trabajo de investigación consiste en realizar un estudio de la relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad para ASTINAVE EP, es una acción de orden estratégico – más que táctico- que busca hacer más atractiva y consistente la oferta de valor de la empresa frente a los compromisos con las Metas del Milenio, los Planes de desarrollo en el orden nacional, regional, local e internacional.

## **Justificación**

La gestión de calidad es importante para aquellas empresas que como ASTINAVE EP buscan el control sobre los requisitos del entorno, de sus clientes y de sus colaboradores. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad permitirá a ASTINAVE EP demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas y no solo hacia el cliente. Pues un Sistema de Gestión de Calidad cubre todos los aspectos del negocio desde su producto hasta el mantenimiento de las operaciones.

Este trabajo de investigación permitirá que ASTINAVE EP pueda implementar un Sistema de Gestión de Calidad óptimo que le ayude a tener mejoras en los procesos lo que permite un incremento en la productividad, mejora en la gestión interna y mejora en la comunicación estratégica, con responsabilidades y objetivos de calidad establecidos y un incremento de la rentabilidad, lo que genera una reducción de costos y un incremento en la satisfacción y confianza de los clientes. Adicionalmente, el sistema le permitirá dar respuestas oportunas frente a las situaciones variantes del mercado, reducir los tiempos de producción y mejorar la motivación y el trabajo en equipo.

Los sistemas y métodos de mejora para la actividad empresarial se han convertido en una meta a corto y mediano plazo en las industrias Ecuatorianas y para las empresas a nivel

mundial. De la misma manera, el Gobierno Ecuatoriano hace énfasis en su planificación estratégica denominada Plan Nacional del Buen Vivir, sobre la gestión de calidad en las empresas públicas y organismos del estado, acompañada del esfuerzo, modernización, innovación e investigación para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

Resultó determinante para la elección de este tema como objeto de estudio, la participación como alumnos en el programa de Postgrado de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, donde la oportunidad de adquirir una base de conocimientos y experiencias, resultó imprescindible para la elaboración de la presente tesis.

Existen tres razones fundamentales que justifican este tema de investigación:

- El interés empresarial y social que la gestión de calidad y procesos conlleva.
- La necesidad de realizar un trabajo que proporcione una guía para estudiantes de la universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- El interés de realizar un trabajo que permita estudiar la relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos con los que actualmente opera ATINAVE EP, a fin de incrementar la satisfacción de los clientes.

### **Objetivos General**

Realizar un estudio de relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP con el propósito de determinar la conformidad de su ejecución, evaluar su eficacia y plantear las bases para una correcta certificación.

### **Objetivos específicos**

1. Evaluar la conformidad de la gestión de ASTINAVE EP y de los procesos de acuerdo a los lineamientos de la norma ISO 9001 - Sistema de Gestión de Calidad.
2. Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios internos en relación a los procesos actuales de ASTINAVE EP, a través de las encuestas de satisfacción de los clientes

internos.

3. Determinar las preferencias que tienen los clientes frente a los productos y servicios que brinda ASTINAVE EP, mediante la matriz QFD.
4. Diseñar un plan para la implementación del sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP bajo los lineamientos de la norma ISO 9001-2008.

### **Hipótesis**

Existe relación del Sistema de Gestión de Calidad con los procesos de ASTINAVE E.P para la mejora de su desempeño.

## Capítulo 1: Marcos de Referencia

### 1.1 Marco Teórico

La investigación atañe definiciones acerca de los Sistemas de Gestión, comprende las tendencias actuales hacia la calidad a nivel de organizaciones industriales. Actualmente las empresas se han visto en la necesidad de formalizar modelos que les ayuden a permanecer y a desarrollarse en el camino a la competitividad. El Sistema de Gestión de Calidad es una forma de responder a las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales.

Para comenzar con el desarrollo de la investigación es necesario definir el término Calidad; el Diccionario de la Real Academia define la calidad, en su primera acepción como la cualidad, índole o manera de ser de una persona o cosa; en el lenguaje corriente, calidad adquiere un significado positivo: se dice de algo que es de calidad, o que tiene calidad, cuando su manera de ser, sus características y su funcionamiento se perciben como buenos, es decir, responden a lo que podría desearse.

Según Pérez, J (1999) la calidad tiene que ver con el modo en que un bien satisface una necesidad o unas necesidades de su adquiriente, esto se traducen en el cumplimiento de las especificaciones, su precio, imagen, servicio, presentación y la atención al cliente antes, durante y después de la venta.

En los últimos años la calidad se constituye como una de las bases fundamentales de la actividad empresarial; las empresas asumen la calidad como un compromiso constante para satisfacer las necesidades del mercado y es una condición necesaria para conseguir el éxito, el mismo que es traducido en conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial.

Un Sistema de Gestión, constituye la base para lograr altos resultados en la calidad, que permite a la organización trabajar dentro de un proceso de mejora continua que garantice el incremento e integridad de su eficacia.

La norma ISO 9000:2005 indica que la aplicación de modelos de gestión permiten a las

organizaciones identificar sus fortalezas y sus debilidades, posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos, proporcionan una base para la mejora continua, y posibilitan el reconocimiento externo; los modelos de excelencia contienen criterios que gestionan la evaluación comparativa del desempeño de la organización y son aplicables a todas las actividades y a la partes interesadas de la misma.

Acevedo, J (2008) indica que se requiere de una mayor integración en los procesos a través de ejercer la gestión de los mismos apoyados en modelos y herramientas que permitan una consideración integral de todas (o la mayoría) de las exigencias y variables del entorno.

Según el Equipo Vértice (2010) es necesario la gestión de procesos para alcanzar la eficacia en una organización. Cuando los elementos de entrada de una actividad o un conjunto de actividades se transforman en salida, se considera como un proceso.

Se considera un enfoque basado en procesos a la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, que involucre la identificación e interacción de los mismos entre sí y su gestión para alcanzar los objetivos deseados.

### **1.1.1 Gestión de Calidad**

Cuartrecasas (2010) define la calidad como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del cliente.

Según la norma ISO 8402 la calidad es la totalidad de un ente que le confiere la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas; el concepto de ente engloba una variedad de actividades, situaciones y objetos tales como productos, servicios, sistemas, procesos, personas, etc.

Ponsati & Campos (2010) manifiesta que la calidad según el contexto, puede ser aplicada al producto cuando se refiere a una serie de atributos deseables, al uso del producto cuan adecuado es para la aplicación prevista, a la producción, que los parámetros del proceso tomen unos determinados valores, al valor del producto, que el comprador quede satisfecho

con lo que obtiene por el precio que paga y a la excelencia empresarial.

Los principales teóricos de la gestión de la calidad han propuesto cada uno su propia definición de calidad. Así J.M. Jurán habla de adecuación al uso, mientras que para P.B. Crosby, la calidad es el cumplimiento de los requisitos. Los requisitos de calidad, se obtienen al trasladar las necesidades de los clientes hacia el producto, por lo tanto es importante conocer a quien va dirigido, es decir, quienes están interesados en él.

Gutierrez (2004) señala que la calidad pasa a ser estrategia competitiva en el momento en que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica, los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores. Se trata de planear toda la actividad de la empresa, en tal forma de entregar al consumidor artículos que respondan a sus requerimientos y que tengan una calidad superior a la que ofrecen los competidores.

### **1.1.2 Gestión por Procesos**

Son varias las técnicas de gestión que utilizan las empresas para conseguir la satisfacción de sus clientes; tradicionalmente las empresas se estructuran como organizaciones por departamentos o funcionales que poco tienen que ver con la necesidad del cliente.

Ponsati & Campos, 2010, menciona que un proceso es un sistema de actividades, que utilizan recursos para transformar entradas en salidas. Cualquier actividad que transforma una entrada en una salida, puede considerarse como un proceso y generalmente, una salida es una entrada de otro posterior.

Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es un conjunto de actividades que interactúan entre sí y transforman las entradas en resultados, con esta definición, deducimos que el enfoque basado en procesos resalta cómo los resultados son alcanzados de manera

eficiente, cuando se considera un grupo de actividades, teniendo en cuenta que éstas puedan ser transformadas en salidas y que aporten valor.

De acuerdo a lo definido por Beltrán, Carmona, & Rivas (2010) el enfoque basado en procesos le permite a la organización definir los procesos de manera sistemática y su relación con otros procesos, además de identificar a los responsables y analizar los resultados de la eficiencia del mismo, con la finalidad de centrarse en los recursos y métodos que permiten su mejora. Los procesos se identifican de acuerdo a la siguiente clasificación:

**Procesos estratégicos:** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.

**Procesos operativos:** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.

**Procesos de apoyo:** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Conforme a los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001 los procesos se clasifican en: a) Procesos de planificación como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, b) Procesos de gestión de recursos como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo), c) Procesos de realización del producto como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, d) Procesos de medición, análisis y mejora como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Mallar (2010), indica que el enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la

organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio.

Las necesidades organizativas internas se vuelven compatibles con la gestión por procesos, orientando la satisfacción del cliente hacia la calidad en productos y servicios e incrementando las ventajas competitivas de la organización.

Según Mariño (2010), los procesos organizacionales son de carácter horizontal o transversal cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento, los procesos involucran a toda la organización para agregar valor a los clientes.

### **1.1.3 Eficiencia y Eficacia en los procesos**

Una buena administración de los procesos implica realizar las actividades de forma eficiente y eficaz. Robbins (2010) define a la eficiencia como la obtención de mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, eso significa hacer las cosas bien. Por otro lado define la eficacia como hacer las cosas correctas, es decir realizar aquellas actividades que conduzcan a alcanzar las metas.

La gestión eficaz representa la clave para que una empresa sea líder en el mercado, la gestión de las acciones de mejora consiste en la capacidad de convertir los objetivos en resultados. Merli (2007) indica que las características distintivas de una gestión eficiente está resumida en tres factores claves: la eficacia, coherencia y movilización; esto quiere decir que una empresa realmente será eficaz mientras sea capaz de gestionar esos factores mejor que sus competidores.

Para que los procesos de una empresa sean eficientes y eficaces deben definirse directrices enfatizadas en las siguientes características: a) Identificación de los objetivos y las acciones para alcanzar el resultado deseado, b) Un proceso interfuncional altamente integrado, centrado en el logro de los objetivos, c) La sinergia producida por la integración de los

procesos ejecutados de arriba –abajo y de abajo – arriba, d) Dirección sistemática y continua del proceso, centrada en la consecución de los objetivos prioritarios, e) Rigurosa aplicación del Método PHVA (planificar – hacer – verificar – actuar), f) Énfasis en las relaciones causa-efecto, g) Auditorías directas, realizadas por los directivos.

#### **1.1.4 Ciclo PHVA en los procesos**

El ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming, razón por la cual frecuentemente es conocido como el Ciclo de Deming. Perez (2010) menciona que en el contexto de un sistema de gestión de calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Este ciclo está relacionado con la planificación, implementación, control y mejora continua tanto en la realización del producto como en otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Las cuatro etapas del ciclo de Deming comprenden:

**Planear:** Definición de planes y la visión de la meta que tiene la empresa o el proceso, que quiere conseguir y dónde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez determinado el objetivo, se realiza un diagnóstico para saber la situación actual, conocer si es necesario mejorar y establecer un plan de trabajo para la posible solución.

**Hacer:** Desarrollo del plan de trabajo establecido anteriormente, junto con un control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo acordado.

**Verificar:** Comparación de los resultados planeados. Se establece un indicador de medición, puesto que lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática.

**Actuar:** Si al verificar los resultados se logró lo planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios, caso contrario se deberá actuar y corregir estableciendo un

nuevo plan de trabajo.

Según, Pérez (2010) el PHVA se transforma en proceso continuo de mejora, puesto que una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo, se continúa estableciendo planes de mejora para resolver cualquier problemática.

El modelo de proceso para las normas ISO 9001, muestra los principales elementos del ciclo con la siguiente correlación:

Planear = Responsabilidad gerencial / gestión de los recursos: Establecer como se logrará el compromiso.

Hacer = Gestión de procesos, es decir poner en marcha los procesos bajo reglas preestablecidas.

Verificar = Medición, análisis/Mejora: verificación de las reglas preestablecidas y evaluación para iniciar mejoramiento.

Actuar = Medición, análisis / Mejora + Responsabilidad gerencial: ajustar las reglas preestablecidas, es decir iniciar una cultura de mejoramiento continuo.

### **1.1.5 Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9001**

Según la ISO.ORG (2008) se denomina ISO 9001 a la norma internacional aplicable a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y su enfoque en proceso permite gestionar la calidad de sus productos o servicios, encaminados a la satisfacción del cliente.

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional, que se centra en todos los elementos de administración de calidad encaminados a tener un sistema efectivo que le permita ofertar productos y servicio de calidad.

Según la Organización Internacional de Normalización, la ISO 9001: 2008 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización:

- Requiere demostrar que ofrece productos orientados a satisfacer a sus clientes y que cumplen con los requisitos legales vigentes,

- Desea incrementar la satisfacción del cliente mediante la implementación de un sistema, procesos y mejora continua, asegurando la calidad en los productos y servicios y cumpliendo con la normativa legal vigente.

Según la Organización Internacional de Normalización (2008), la norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque por procesos y la mejora continua. El uso de ISO 9001: 2008 ayuda a garantizar que los clientes obtengan, productos consistentes de buena calidad y servicios, que a su vez trae muchos beneficios para el negocio. Todos los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 son aplicables a todo tipo de organización, cuando por naturaleza de la organización algún requisito no pueda ser aplicado, se deberá excluir de su implementación, siempre y cuando éstas se limiten a las necesidades dentro de la cláusula 7.

En base a las definiciones anteriormente citadas, se puede mencionar que un Sistema de Gestión de la Calidad engloba la planificación y control de actividades empresariales, que se realizan sobre un conjunto de elementos como la estructura de la organización, las estrategias, los recursos, los procesos y los procedimientos.

Los principios de organización son grandes premisas a transmitir por la alta dirección de la empresa y no son modelos de organización cerrados. La ISO 9001:2008 ha sido desarrollada tomando como base los ocho principios de gestión de la calidad que se describen en la ISO 9000:2005.

Según la norma ISO 9000: 2005 establecida por la Organización Internacional de Normalización (2008), son ocho los principios de gestión de la calidad que permiten a la alta gerencia dirigir a la organización hacia una mejora en el desempeño y constituyen la base de las normas de Sistemas de Gestión de la Calidad de la familia ISO 9000:

**Enfoque al cliente:** Los clientes son la razón del funcionamiento de las organizaciones, por lo que analizar y comprender las necesidades con la finalidad de

satisfacerlas permitiría un incremento en la rentabilidad. Es necesario que toda organización conozca que las necesidades de los clientes son variables y que el mercado es exigente y está más informado. La empresa debe ofrecer soluciones y no sólo saber necesidades y expectativas de los clientes.

**Liderazgo:** Los líderes deben crear y fortalecer un ambiente interno, donde el personal logre involucrarse con la visión, misión y objetivos de la organización. El liderazgo debe ser entendido como una cadena que involucre a todo el personal, si un eslabón se rompe, se pierde el liderazgo de la empresa.

**Participación del personal:** Todo el personal debe estar comprometido con los elementos estratégicos de la organización, por lo cual es imperioso su motivación a través de un plan de incentivos, reconocimientos, capacitaciones que permitan conseguir el compromiso.

**Enfoque basado en procesos:** Cuando las actividades y recursos de una organización son tratados como un proceso, se logra el resultado esperado y la organización se torna más eficiente. Es necesario trascender de una organización con enfoque tradicional por departamentos a una organización con enfoque en procesos para crear valor a los clientes.

**Enfoque de sistema para la gestión:** La eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de una organización se logra a través de la identificación, entendimiento y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema.

**Mejora continua:** Según la norma ISO 9000, las organizaciones deben tener como objetivo permanente la mejora continua en sus procesos conforme al ciclo planteado por el Dr. E. Deming cuyas etapas son: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar para mejorar.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Con el análisis de los datos

y de la información resultante del desarrollo de las actividades, las organizaciones deben tomar decisiones eficaces. Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla se torna en un problema para la organización.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores a través de alianzas estratégicas, permiten crear valor en la organización y mejorar la productividad y rentabilidad.

### **1.1.6 Estructura de la Norma ISO 9001:2008**

La Norma ISO 9001 fue elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

La estructura de la norma ISO 9001:2008 comprende 8 capítulos, cuatro de ellos son de carácter introductorio y los restantes están orientados a procesos y requisitos del Sistema de Gestión de Calidad. Los ocho capítulos de ISO 9001 son: 1) Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito, 2) Normativas de referencia, 3) Términos y definiciones, 4) Sistema de gestión: Requisitos generales y requisitos para la gestión de la documentación, 5) Responsabilidades de la Dirección: Requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, definición de la política, responsables del sistema, compromisos de la dirección con la calidad, entre otros, 6) Gestión de los recursos: recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo, 7) Realización del producto: requisitos relacionados con el producto o servicio y con la atención al cliente, 8) Medición, análisis y mejora: requisitos para los procesos y mejora continua.

## **1.2 Marco Referencial**

Por el tipo de actividad los astilleros alrededor del mundo están sujetos a operar con

calidad, por lo que se hace imprescindible generar eficiencia de gestión y competitividad en los mercados internacionales, aun siendo las exigencias de los clientes y la competencia del sector, la gran motivación para obtener una certificación en sistemas de gestión de calidad.

Para tener un panorama más completo en torno al desarrollo de esta tesis, es necesario poder referenciar y a su vez comparar el impacto que ha tenido la implementación de los sistemas de gestión de la calidad en los astilleros de Sudamérica, que corresponden a la misma capacidad o entorno de mercado. Es por tanto que guardando las diferencias en torno a capacidad de negocios y flujos de capitales, se hace la semejanza entre astilleros tales como los de Perú, Argentina y Chile.

Es importante mencionar que ASTINAVE EP es un astillero con funcionamiento independiente, gestionando sus actividades con el presupuesto que se genera en base a sus proyectos desarrollados, pero con el debido anclaje al gobierno central, siendo una de las empresas que se engloban como pilar del desarrollo del país en cuanto a tecnología y productividad, aunque sin financiamiento del gobierno.

### **1.2.1 Astilleros Navales SIMA (Servicios Industriales de la Marina), Perú**

El astillero naval de Perú denominado SIMA (Servicios Industriales de la Marina), al igual que ASTINAVE EP, es una empresa del estado, con jurisdicción privada, cuya operación está sujeta a las políticas del Ministerio de Defensa de Perú, además están alineadas a las políticas de la Comandancia General de la Marina y del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado Peruano.

Según SIMA (2015) en su Plan Estratégico con horizonte hasta el 2017, su misión es la de realizar el mantenimiento, modernización, diseño y construcción de unidades navales de la Marina de Guerra del Perú, así como desarrollar proyectos relacionados con embarcaciones de diferentes tipos y tamaños, estructuras metálicas, entre otras para el sector naval tanto público

como privado.

Según lo indicado en la página web del astillero SIMA (2015), como parte de un proceso a fin de cumplir con sus objetivos, delimitados por brindar productos de alta calidad, honrando sus procesos y siendo fiel a sus principios, SIMA cuenta actualmente con un Sistema Integrado de Gestión certificado bajo el estándar ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001, lo cual garantiza con eficiencia y efectividad en sus operaciones.

La implementación de este sistema se mantiene basando sus operaciones con un mecanismo de control, fundamentando la competencia, integridad y compromiso de sus trabajadores con la mejora continua, con lo cual se garantiza suministrar bienes y servicios con estándares exigidos de calidad por parte de sus clientes.

### **1.2.2 Astillero Río Santiago (Argentina)**

Conforme a lo descrito en la página web del Astillero Río Santiago (2015), la empresa ha estado marcada durante su historia de más sesenta años, por variantes en su funcionamiento afectados por su inestabilidad política, con un protagonismo dominante en la región al ser impulsora de la construcción de proyectos navales de gran envergadura siendo así reconocida internacionalmente.

En sus inicios este astillero funcionaba adscrito al Ministerio de Marina, para luego pasar a manejo del Departamento de Buenos Aires perdiendo su terreno y relegando su protagonismo, para que recién hace diez años recobrar su liderazgo en la actividad naval, ofreciendo diversos servicios y productos acorde a lo que demanda el mercado argentino.

Tal como lo indica en su página web Astillero Río Santiago posee con la certificación de calidad bajo la norma técnica ISO 9001, el cual comprende:

1. El área donde generan los planes y procedimientos de inspección denominada Ingeniería de Calidad.

2. El área donde controla la calidad de la soldadura, califican a los soldadores y obtienen la aprobación de los clientes y organismos de control externos.
3. Los laboratorios donde realizan los ensayos no destructivos y análisis químicos.
4. El área de Metrología, en la cual se encuentra el personal y equipamiento para la calibración de los equipos, además se realizan mediciones de potencia, sonido, celdas de carga, etc.
5. El área donde se determinan las propiedades técnicas y calidad de los materiales e insumos de producción.

### **1.2.3 Astilleros y Maestranzas de la Armada (ASMAR), Chile**

Al tenor de la historia naval Chilena, se tiene claro que los principios de esta empresa se remontan al siglo pasado, pero no es hasta 1960 en donde ASMAR es establecida, y desde ahí ha sido reconocida como una de las empresas de mayor renombre por su desarrollo y gestión, ganando diversos reconocimientos a nivel nacional como internacional.

ASMAR, se concibe como una empresa autónoma del Estado Chileno, cuyo fin es de satisfacer los requerimientos reparación, recuperación, modernización y construcción de naves para la Armada de Chile y de la comunidad naviera en general.

La Empresa está organizada en tres plantas industriales ubicadas en las ciudades de Valparaíso, Talcahuano -la de mayor infraestructura y capacidad- y Punta Arenas.

Es importante indicar que ASMAR cuenta con una dotación permanente de aproximadamente 3.000 personas, distribuida entre ingenieros, técnicos, administrativos y personal calificado. (ASMAR, 2015)

Para efectos de poder asegurar la satisfacción de sus clientes y poder participar en nuevos negocios, y ante lo demandante del mercado, esta empresa decidió desde 1993 implementar la certificación internacional de calidad bajo la norma ISO 9001, la cual se ha venido renovando hasta la presente fecha.

Cabe destacar que esta empresa fue la primera Industria pesada del área Marítima en América del Sur en ser certificada en la nueva norma vigente, lo cual demuestra su liderazgo a nivel regional y su constante evolución sectorial.

### 1.3 Marco Conceptual

En el desarrollo del presente trabajo se han incluido diferentes conceptos de autores, como:

**Diagnóstico:** “Evaluación de la situación de la organización que proporciona información relevante para diseñar el proceso de implementación del sistema, permite ahorrar esfuerzos y recursos tanto temporales como económicos” (Equipo Vértice , 2010, pág. 33)

**Eficiencia y Eficacia:** “La eficiencia mide hasta qué punto aprovecha una organización sus recursos para alcanzar un determinado objetivo, es decir, hasta qué punto ha logrado eliminar el despilfarro y la eficacia mide la pertinencia de los objetivo y el grado en que la organización logra alcanzarlo. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes formulan objetivo apropiados, que luego consiguen”. (Sánchez, 2010, pág. 79)

**Gestión de Calidad:** “Puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”. (Cuartrecasas, 2012, pág. 575)

**Gestión de procesos:** “Posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. La gestión por procesos puede ayudar a mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las empresas” (Martínez & Navarro, 2014, pág. 15)

**Norma ISO 9001:** “Norma Internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para

proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables; y cuando aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables” (Organización Internacional de Normalización, 2008, pág. 1)

**Satisfacción del cliente:** “Representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo. Es el resultado de comparar sus expectativas con la percepción del producto o servicio recibido” (Torres, 2007, págs. 29-30)

## **1.4 Marco Legal**

### **1.4.1 Constitución de la República del Ecuador**

Art. 314: “El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, pág. 149)

### **1.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 articula las políticas públicas con la gestión y la inversión. Es un instrumento de planificación compuesto por doce objetivos y doce estrategias, con los cuales se pretende consolidar el cambio para el Buen Vivir.

Objetivo 1: “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, política y lineamiento estratégico 1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia, en el literal b) Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales.” (Secretaría Nacional de

Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2013, pág. 100).

Bajo esa misma premisa en el literal c se refiere a “Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente.”

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2013, pág. 100)

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población. Política y lineamiento estratégico 3.1 “Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, en el literal e) Implementar sistemas de calidad con estándares normalizados que faciliten la regulación, el control y la auditoría de los servicios que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2013, pág. 144)

### **1.4.3 Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad**

Artículo 3: “Declárase política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional.” (Congreso Nacional , 2007, pág. 2)

Artículo 51: “Las entidades que conforman el sector público impulsarán programas de mejoramiento continuo, cuyos objetivos sean el mejoramiento de los sistemas de organización y gestión, a fin de mejorar la productividad y la calidad” (Congreso Nacional , 2007, pág. 17)

### **1.4.4 Ley Orgánica de Empresas Públicas**

Artículo 2, numeral 5 establece; “Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a

criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009, pág. 2)

Artículo 3 define los principios que rigen a las empresas públicas: “Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009, pág. 3)

#### **1.4.5 Norma Técnica de Administración por Procesos**

Capítulo 2, Art. 4 Principios y Conceptos de Administración por Procesos: “La administración por procesos se rige por los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y más específicamente por los siguientes principios: a) Evaluación permanente y mejora continua: La administración por procesos se rige por un ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades institucionales mediante una evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y obteniendo resultados para la adecuada rendición de cuentas.” (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013, pág. 4)

Artículo 6: Definiciones: Sistema de Gestión de Calidad: “Es un conjunto de actividades sistematizadas que se llevan a cabo sobre recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional, políticas y estrategias, para incrementar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al ciudadano, beneficiario o usuario, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una institución que influyen en la satisfacción del ciudadano, beneficiario o usuario y en el logro de los resultados deseados por la organización.” (Secretaría Nacional de la Administración

Pública , 2013, pág. 10)

#### **1.4.6 Norma Internacional ISO 9001:2008**

“Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". (Organización Internacional de Normalización, 2008, pág. 6)

## **Capítulo 2: Gestión por Procesos de ASTINAVE EP**

En este capítulo se da a conocer a la empresa pública Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE EP, su estructura organizacional, los procesos que permiten el funcionamiento de la misma, cuyas competencias se enmarcan en el apoyo al sector de la defensa y a la seguridad nacional, además al desarrollo de los sectores estratégicos del país y producción de tecnología.

Al igual que todas las empresas, ASTINAVE EP, desde sus inicios ha conllevado en su historia, etapas de cambio por las directrices propias de cada una de las administraciones que buscaron siempre una tendencia de acercamiento al cliente y el incremento del nivel de calidad en sus productos y servicios sin dejar de lado el incremento de valor hacia sus partes interesadas.

### **2.1 Objeto Social de ASTINAVE EP**

Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP es una empresa que consolida su accionar en el apoyo a la defensa y al desarrollo industrial marítimo, tiene más de 40 años en el mercado naval y trabaja hacia el crecimiento permanente para constituirse como un astillero de mayores capacidades productivas y como un astillero constructor e innovador de soluciones integrales.

En el país las condiciones del mercado en lo referente a la actividad de construcción naval se han incrementado y esto ha sabido ser aprovechado por ASTINAVE EP, participando de manera activa en los procesos constructivos.

A partir de marzo de 2012 se constituye como empresa pública del Sector de la Defensa, mediante Decreto Ejecutivo N° 1116, la cual le faculta gestionar sus propios recursos y autonomía presupuestaria, sin depender directamente de designación del

presupuesto del Estado. Conforme a lo estipulado en el Decreto Ejecutivo No. 1116, el objeto social de Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE-EP, comprende:

1. Reparación, mantenimiento, transformación, diseño y construcción de las Unidades Navales para el sector de la Defensa Nacional y para la actividad naviera privada nacional y extranjera.
2. Reparación, mantenimiento, diseño y construcción de Varaderos con patio de transferencia y de Diques para embarcaciones de la defensa y del sector privado.
3. Implementación de tecnologías existente o de punta así se fomenta progresos en la creación de diseños, relacionados con la construcción naval y comercial.
4. Confección, mantenimiento y reparación de estructuras, silos, tanques, hélices, bocines, tuberías de acero y aluminio, y procesos especiales metalúrgicos.
5. Mantenimiento y reparación de motores, bombas, válvulas y sistemas hidráulicos.
6. Construcción de plantas de tratamiento de agua y provisión de servicios para la actividad de transporte por agua e industria naviera.
7. Producción, comercialización, reparación y mantenimiento de sistemas electrónicos, informáticos y de inteligencia de aplicación naval, militar, aérea y civil, originados por Centros de Investigación y Desarrollo o propios.
8. Trabajos y prestación de servicios para la Industria metalúrgica en general del sector público y privado previstos en este artículo y otros nuevas que incurriere, acorde a su capacidad operativa, técnica y económica.

## **2.2 Gestión Estratégica**

Según lo establecido en el Plan Estratégico 2013-2017 de ASTINAVE EP, la organización establece un foco estratégico a través de sus objetivos empresariales y de todo su personal de modo que los esfuerzos realizados estén dirigidos a la consecución de las

metas planteadas. Dentro de los elementos estratégicos de ASTINAVE EP están:

**MISIÓN:** Desarrollar, producir y mantener soluciones para Potenciar la Defensa, la Seguridad, y el Sector Industrial Marítimo

**VISIÓN:** Hasta el año 2017 ser la empresa líder en el país en Apoyo a la Defensa, Seguridad y Desarrollo Industrial Marítimo

**VALORES ORGANIZACIONALES:** Lealtad, Honestidad, Compromiso, Respeto, Responsabilidad Social, Equidad y Flexibilidad

### **2.2.1 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos de ASTINAVE EP establecidos en el Plan Estratégico 2013-2017, ASTINAVE EP (2013), han sido distribuidos de acuerdo a la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), en el cual se establecen cuatro perspectivas: Clientes, Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Cabe mencionar que estos Objetivos Estratégicos se enmarcan en aquellos ejes que representan el compromiso permanente para con la comunidad, el personal y el ambiente:

#### **Perspectiva Financiera – Cliente.**

1. Incrementar la participación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las instituciones del estado y la industria marítima.
2. Incrementar la participación en desarrollo, producción, puesta en operación y mantenimiento de soluciones de mando y control (C43IVR), defensa electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.
3. Incrementar la participación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera.
4. Incrementar la participación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.

5. Incrementar la participación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.

#### **Perspectiva procesos internos**

1. Incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la organización con responsabilidad y transparencia ciudadana.
2. Incrementar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.

#### **Perspectiva aprendizaje y crecimiento**

1. Incrementar y fortalecer la capacidad del capital humano y tecnológico de la organización.
2. Incrementar las condiciones para una cultura y clima organizacional de excelencia.

### **2.2.2 Líneas De Negocios**

Según lo establecido en el Plan Estratégico 2013-2017 (2013), ASTINAVE EP actualmente desarrolla sus actividades productivas distribuidas en las siguientes líneas de negocio:

#### **Desarrollo De Proyectos**

- Construcción, Recuperación y Modernización de Embarcaciones
- Soluciones Electrónicas
- Soluciones Industriales para la actividad Costa Afuera

#### **Prestación De Servicios**

- Mantenimiento de Embarcaciones
- Mantenimiento Electrónico
- Servicios Industriales y logísticos para la Actividad Costa Afuera

La capacidad instalada que actualmente posee la empresa, para atender las líneas de negocio indicadas, está repartida en la Planta Centro ubicada en la Primera Zona Naval y la

Planta Sur ubicada en las instalaciones de la Base Sur (Armada del Ecuador).

### 2.3 Estructura Organizacional

La estructura de ASTINAVE EP está basada en procesos, con los cuales se desarrollan los productos y servicios y están descritos en el Manual de Procesos de la organización. A continuación se presenta el mapa de macro procesos de ASTINAVE EP.



**Figura 1. Mapa de Procesos de ASTINAVE EP**

**Nota Fuente:** Adaptado de ASTINAVE EP. (2012). *Estatuto orgánico de gestión por procesos*. Guayaquil.

ASTINAVE EP orientada al enfoque a procesos empresariales ha formulado y establecido su estructura organizacional como se muestra siguiente figura:



**Figura 2. Organigrama Estructural por Procesos de ASTINAVE EP**

**Nota Fuente:** Adaptado de ASTINAVE EP. (2012). *Estatuto orgánico de gestión por procesos*. Guayaquil.

### 2.3.1 Procesos Agregadores de Valor

Los procesos agregadores de valor son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ASTINAVE EP ofrece a sus clientes y están enfocados a cumplir con la misión de la organización. Dentro de los procesos agregadores de valor de ASTINAVE EP se encuentran:

**Gestión Comercial:** Su misión es alcanzar las metas de ventas establecidas en la planificación anual basada en el Plan Estratégico Institucional. La gestión comercial comprende tres procesos que están directamente relacionados con el cliente y con el Sistema de Gestión de Calidad, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 1**  
*Procesos de la Gestión Comercial*

PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTOS
<b>Marketing</b>	Estudiar las necesidades del mercado encaminando a la organización hacia el cumplimiento de las estrategias.	Plan de Marketing. Informes de ejecución de programas del Plan.
<b>Ventas</b>	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren las ventas efectivas de los servicios y proyectos ofertados por ASTINAVE.	Propuesta comercial Acuerdo de proyectos y prestación de servicios
<b>Servicio al Cliente</b>	Gestionar de manera oportuna los reclamos de los clientes evaluando su nivel de satisfacción.	Informe de satisfacción al cliente Informe de gestión de reclamos

**Fuente:** Tomado de ASTINAVE EP. (2013). *Manual de procesos*. Guayaquil.

**Desarrollo de Proyectos:** La misión del proceso de Desarrollo de Proyectos es iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar los proyectos que por giro del negocio de la empresa se hayan acordado con clientes, y/o los de investigación, desarrollo e innovación necesarios para la continuidad de la empresa, cumpliendo los estándares y normas internacionales para defensa, seguridad y para la actividad naval, marítima e industrial.

Dentro de los procesos que se gestionan para el desarrollo de proyectos están:

**Tabla 2**  
**Procesos de Desarrollo de Proyectos**

PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTOS
<b>Desarrollo del concepto de solución</b>	Formalizar el arranque de un proyecto en las líneas de negocio de la empresa	Acta de constitución de proyecto Protocolo de arranque
<b>Desarrollo del proyecto</b>	Entregar un producto, en alguna de las líneas de negocio de proyectos, que satisfaga los requerimientos y necesidades del cliente estipuladas en el acuerdo.	Embarcación Solución Industrial para sectores estratégicos Solución para la Industria Offshore

**Fuente:** Tomado de ASTINAVE EP. (2013). *Manual de procesos*. Guayaquil.

**Prestación de Servicios:** Cuya misión está orientada a ofrecer servicios relacionados con el mantenimiento de embarcaciones navales y mantenimiento electrónico, apoyando a la implementación de los proyectos de la empresa, cumpliendo con las normativas nacionales, internacionales y propias de la empresa. Los procesos que se desarrollan para la prestación de servicios son los siguientes:

**Tabla 3**  
**Procesos de Desarrollo de Proyectos**

PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTOS
<b>Ejecución de Carenamiento</b>	Mantener Embarcaciones y Sistemas de acuerdo a lo estipulado en los programas de mantenimiento y a los requerimientos del cliente	Embarcaciones reparadas
<b>Ejecución del Mantenimiento Industrial</b>	Mantener, y controlar las actividades que se ejecutan en los distintos talleres especializados, como: Estructuras, Metalmecánico, Combustión Interna, Electricidad, Electrónica, Gasfitería, Blasting, Pintura y Carpintería; sirve de guía para el personal involucrado en la ejecución, control y aprobación de las diferentes actividades del proceso.	Trabajo realizado

**Fuente:** Tomado de ASTINAVE EP. (2013). *Manual de procesos*. Guayaquil.

### 2.3.2 Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo

De acuerdo al Manual de Procesos de ASTINAVE EP (2012), los Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo generan productos y servicios para los procesos

agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la gestión institucional.

A continuación se presenta la misión de los procesos de apoyo:

**Gestión de la Seguridad y Protección Integral:** Tiene como finalidad velar por el cumplimiento de la normativa y estándares de seguridad industrial y salud ocupacional.

**Gestión de Aseguramiento de la Calidad:** Garantizar que los procesos productivos, soluciones, productos y/o servicios cumplen con la normativa, estándares y especificaciones de calidad definidos por la empresa y por el cliente.

**Gestión Logística:** Su misión es ejecutar las funciones logísticas que permitan el efectivo, eficaz y eficiente cumplimiento de los procesos productivos y de la estrategia de la empresa.

**Gestión Financiera:** Su misión es ejecutar los procesos financieros que contribuyan al efectivo, eficiente y eficaz cumplimiento de la estrategia empresarial.

**Gestión del Talento Humano:** Cuya finalidad es de garantizar un sistema de gestión del talento humano motivador y efectivo, que permita vincular y desarrollar profesionalmente al personal con altos estándares de bienestar y un retiro digno, cumpliendo la normativa vigente, como base para el efectivo, eficaz y eficiente cumplimiento de la estrategia empresarial.

Los procesos macros se ejecutan a través del desarrollo de procesos y subprocesos que conllevan al logro de los objetivos empresariales. Los procedimientos integran los requerimientos de calidad, los instructivos de trabajo describen la forma como se ejecutarán tareas y actividades específicas, establecen los métodos estandarizados de ejecución que se deben cumplir a nivel operativo.

## **2.4 FODA institucional**

Uno de los beneficios del análisis FODA consiste en que genera información y perspectivas que se pueden compartir a través de una variedad de áreas funcionales en la

empresa.

#### 2.4.1 Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades

**Tabla 4**  
**Fortalezas y Debilidades de ASTINAVE EP**

FACTOR	FORTALEZA	NORMAL	DEBILIDAD
La difusión del Plan Estratégico		X	
Nivel de comunicación interna			X
Alineamiento con los entes gubernamentales	X		
La falta de atención a la imagen corporativa			X
Falta de estrategias comerciales			X
Operacionalización de la estrategia - planes operativos			X
El fortalecimiento del programa de crecimiento interno	X		
La formalización de las líneas de negocio	X		
El no contar con el manual de procesos actualizado		X	
sistematización y automatización de los procesos			X
La implantación de los sistemas integrados de gestión			X
Implementación de un esquema unificado para el desarrollo de Proyectos			X
Implementación de un esquema unificado para la gestión del ciclo de vida de los productos			X
Falta de control y monitoreo de los procesos			X
Mediano nivel de madurez de la organización		X	
El desarrollo de los estatutos orgánico estructurado a nivel macro proceso	X		
Aplicación del Programa de Desarrollo Profesional	X		
El incremento de la edad promedio de los servidores/obreros en las áreas operativas			X
La experiencia de los servidores/obreros públicos	X		
El no cumplimiento de los perfiles de puestos en las áreas operativas			X
Priorización del bienestar del personal	X		
El incremento de remuneración acorde a las tablas salariales aprobadas	X		
La reestructuración organizacional de la empresa con relación al Talento Humano (estabilidad, sueldos)	X		
La aplicación del sistema de planificación de la organización			X
Mantenimiento a la infraestructura física	X		
Limpieza y orden en la organización			X
La modernización de los sistemas y plataformas informáticas	X		
Fortalecimiento de la cultura a cero papeles	X		
Existencia de políticas a nivel tecnológico formalmente estipuladas	X		
No posibilidad de incrementar la capacidad instalada en la ubicación actual			X
Disponibilidad de espacio físico en el sector de Posorja (13 Has.)	X		
Los excedentes generados son reinvertidos	X		
Salud Financiera con un adecuado capital de trabajo	X		

<b>FACTOR</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>NORMAL</b>	<b>DEBILIDAD</b>
Sujetos de Crédito	<b>X</b>		
Estructura de costos			<b>X</b>

### 2.4.2 Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores que afectan las líneas de negocio de ASTINAVE EP, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores de materia prima requerida para la ejecución de nuestras líneas de negocio como a nuestros clientes.

**Tabla 5**  
*Amenazas y Oportunidades*

<b>FACTOR</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>NORMAL</b>	<b>OPORT</b>
La priorización de los productos y servicios nacionales			<b>X</b>
El incremento de modalidades precontractuales para Giro de Negocio para empresas públicas – LOSNCP			<b>X</b>
La aplicación de los procedimientos de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación pública		<b>X</b>	
La aplicación de los procedimientos de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación pública (proveedor)			<b>X</b>
El incremento de las tasas de interés	<b>X</b>		
Transformación de la Matriz Productiva			<b>X</b>
Países considerados como paraísos fiscales		<b>X</b>	
Variación en la macroeconomía	<b>X</b>		
La falta de Institutos de formación de carreras Tecnológicas	<b>X</b>		
El contar con instituciones de formación superior que dicten carreras de especialidad relacionada con la industria offshore			<b>X</b>
La remuneración fijada para los profesionales en la industria offshore	<b>X</b>		
La falta de instituciones de especialización en carreras navales	<b>X</b>		
La migración de personas especializadas en carreras afines a las líneas de negocio.			<b>X</b>
La necesidad de los terrenos de ASTINAVE EP por parte del Gobierno Central y la decisión de reubicación de ASTINAVE EP	<b>X</b>		
La construcción del Puente a la Isla Santay	<b>X</b>		
Riesgos por las maniobras de las embarcaciones que se varan en las instalaciones de ASTINAVE EP	<b>X</b>		
La ampliación del Canal de Panamá			<b>X</b>
La construcción del Puerto de Aguas Profundas			<b>X</b>
Dragado del Canal de Acceso al Puerto de Guayaquil			<b>X</b>
Incremento de amenazas asimétricas a la Seguridad de los Espacios Marítimos			<b>X</b>
La construcción de la Refinería del Pacífico			<b>X</b>

<b>FACTOR</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>NORMAL</b>	<b>OPORT</b>
La creación y puesta en operación de Yachay e Ickiam			<b>X</b>
El incremento de la exploración y explotación de gas en el Golfo.			<b>X</b>
Fortalecimiento por parte del PNBV 2013-2017 para la industria estratégica de los Astilleros			<b>X</b>

### Capítulo 3: Marco Metodológico

En este capítulo se presenta la metodología para el desarrollo del estudio de la relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP.

El presente estudio es descriptivo de enfoque cuantitativo y cualitativo pues se recolectaron datos o componentes sobre diferentes procesos de la organización y se realizó un análisis y medición de los mismos. Así mismo, se analizaron los resultados del diagnóstico de la situación actual de los procesos de la empresa frente a los requisitos de las normas del Sistema de Gestión de Calidad.

La organización a investigar cuenta con un total de 568 empleados de los cuales 352 fueron encuestados, 12 macroprocesos, tres de ellos agregadores de valor, tres procesos habilitantes de asesoría y seis procesos habilitantes de apoyo, los cuales están descritos en el capítulo que detalla los aspectos relevantes de ASTINAVE EP.

Conforme al incremento en la demanda de servicios que ofrece ASTINAVE EP, se evidencia que se debe considerar ciertos aspectos para que la empresa siga siendo un pilar como industria estratégica del país y pueda cumplir con un mercado exigente tanto local como internacional, lo que amerita que se adopte una gestión integral, la cual proporcionará una imagen clara de todos los aspectos de la organización, empleando un conjunto de componentes empresariales que organizados de forma holística y sistémica, le permita alcanzar los emprendimientos empresariales.

Debido a algunas regulaciones legales, ASTINAVE EP ha comenzado a realizar otras actividades para controlar y mejorar los aspectos más sensibles de la organización. Esto supone una multiplicación de recursos y, en consecuencia, un elevado costo y obliga a preguntarse ¿Cuáles son las posibilidades reales de implementación de los sistemas de gestión de calidad?

También es preciso conocer cuáles son los diferentes marcos que regulan los diferentes

sistemas de gestión. El marco por el que se rigen los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) es exclusivamente normativo (norma ISO 9001, cuyo cumplimiento es voluntario).

Medir la incidencia de los Sistemas de Gestión de Calidad sobre los procesos de ASTINAVE EP, se desarrolló a través de la aproximación conductual entre los procedimientos, operaciones y tareas de cada una de las áreas de la empresa y los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

### **3.1 Tipo de investigación**

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2010) la investigación descriptiva busca determinar las propiedades, características y perfiles importantes de personas o grupos sometidos a un análisis.

La investigación correlacional, según Hernández, Fernández, & Baptista (2010), tiene como objetivo conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

### **3.2 Muestra**

Para la selección de la muestra se tomaron a los 352 empleados comprendidos entre operativos y administrativos que no están bajo servicios militares, 12 macroprocesos, tres de ellos agregadores de valor, tres procesos habilitantes de asesoría y seis procesos habilitantes de apoyo.

### **3.3 Técnica de recolección de datos**

Se realizó el análisis con el fin de identificar la desviación de la gestión de ASTINAVE EP frente al Sistema de Gestión de Calidad. Para el desarrollo de la investigación se consultaron diversas fuentes de datos, tanto primarios como secundarios, tales como:

encuestas, resultados de indicadores, metas, objetivos de cada uno de los macroprocesos de la empresa. Planes, programas, procedimientos y normativas aplicadas a cada macroproceso.

Dentro de los datos secundarios se encontraron fuentes bibliográficas y artículos especializados en el tema de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, Gestión por Procesos, Modelos de Calidad y excelencia empresarial.

### **3.4 Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos de ASTINAVE EP frente al Sistema de Gestión de Calidad**

Como parte de la investigación, es importante realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa enmarcado al uso y cumplimiento de leyes, procedimientos, manuales, y demás actividades que se desarrollan en los procesos operativos y administrativos, que determine el estado actual de cumplimiento y/o desviación de la Norma ISO 9001, para lo cual se realizaron las siguientes actividades:

1. Se realizaron reuniones con los responsables de los diferentes Procesos de la organización, para conocer las diferentes actividades y las desviaciones del SGC.
2. Se mantuvieron reuniones con los principales clientes entrevistas para verificar el nivel de satisfacción de los clientes.
3. Se realizó el monitoreo, la gestión y la mejora de los procesos, incluyendo la comparación de los indicadores con las metas establecidas en los diferentes procesos.
4. Se evaluó la gestión documental, de manera que se definan oportunidades de mejora, que permita ser más ágil al Sistema de Gestión de la Calidad.
5. Se determinaron las brechas existentes en la situación de la empresa con los requisitos del sistema de gestión de calidad.
6. Se realizaron encuestas a los clientes internos para verificar el nivel de satisfacción y el nivel de cultura de calidad de los colaboradores.

### **3.5 Medición de Satisfacción del cliente interno**

Para determinar el grado de satisfacción del cliente interno, se planteó realizar a las diferentes áreas involucradas en los procesos agregadores de valor, una encuesta diseñada de manera tal que en base a las variables definidas se obtenga información relevante para determinar el nivel de cumplimiento o posibilidades de mejora en los procesos actuales.

Esta metodología se realizó en base a un análisis cuantitativo de una muestra probabilística que define la cantidad de personas por departamento que se requiere entrevistar para completar esta investigación. Que conforme a sus resultados se podrá tener conclusiones para plantear mejoras al proceso que garantice una gestión por procesos óptima.

Los criterios a ser analizados dentro de las encuestas al personal de las diferentes áreas son los siguientes: Puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, motivación, reconocimiento y salud.

Conforme lo establece Pérez J. A. (2010) con la información que se recabe de la investigación realizada permitirá, a más de sustentar acciones a realizar para mejora del personal interno de la empresa, obtener las siguientes consideraciones: a) Que cada persona tenga una visión de conjunto, ya sea recursos, procesos, personas, b) Aumentar la polivalencia y fomentar el aprendizaje, conocimiento de mejor forma sus puestos de trabajo, c) Implantar criterios de eficiencia y eficacia, d) Hacer más fluida la comunicación interna, lo cual conllevara una sinergia interdepartamental, e) Potenciar la creatividad y capacidad de innovación, f) Incrementar la cohesión interna, g) Descongestionar las cadenas de mando, a fin de que sea más abierta la estructura organizativa.

#### **3.5.1 Cuestionario y Aplicación de la Encuesta**

La recolección de los datos se realizó a través de una encuesta de satisfacción laboral del cliente interno, el mencionado documento se adjunta en este informe en el Apéndice 01.

La encuesta está conformada por 34 preguntas, las cuales se encuentran divididas en

base a cuatro criterios que abarcan aspectos específicos de su trabajo, permitiéndole a ASTINAVE EP utilizar la información obtenida como herramienta de mejora.

Las encuestas fueron receptadas durante el mes de Julio del presente año, para las Plantas Centro y Sur y aplicadas al personal administrativo y operativo que labora actualmente en ASTINAVE EP. Se recibieron las encuestas físicas y en medios digitales hasta el día 3 de agosto al finalizar la jornada laboral.

### 3.5.2 Procesamiento de datos

Durante el período del 3 al 9 de agosto, se organizaron y contabilizaron las encuestas obtenidas durante la jornada, donde se procesaron un total de 352 encuestas.

Los resultados de esta encuesta se procesaron mediante la media aritmética, la cual permite resumir todas las respuestas en un solo número, para caracterizar el comportamiento o la percepción del grupo en su conjunto.

A continuación se adjunta la tabla de escala de valoración:

**Tabla 6**  
**Escala Valoración encuesta**

Importancia		Satisfacción	
Nada Importante	1	Completamente Insatisfecho	1
Poco Importante	2	Insatisfecho	2
Importante	3	Medianamente Satisfecho	3
Muy Importante	4	Satisfecho	4
Extremadamente Importante	5	Completamente Satisfecho	5

En cuanto a la importancia de cada criterio se mantuvieron reuniones con las Gerencia General, Dirección de Administración de Talento Humano y la Dirección de Estrategia, se ha utilizado los pesos preestablecidos en el modelo Servqual junto con los pesos otorgados por las gerencias en mención y el promedio de importancia indicado de manera general por los servidores/obreros públicos de ASTINAVE EP.

El modelo SERVQUAL postula que hay una serie de dimensiones o criterios distintos

que subyacen a los juicios de los consumidores sobre la calidad de un servicio. La calidad percibida por tanto es considerada como una variable multidimensional, siendo estas dimensiones comunes a los juicios sobre cualquier tipo de servicios. (Gonzales, Mera, & Lacoba, 2007)

**Tabla 7**  
**Pesos Importancia de Criterios**

Criterio	% Peso				
	GGE	DDE	DTH	Servidores/Obreros Públicos	Promedio
Puesto de Trabajo	30%	20%	15%	12,9%	19,5%
Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros.	10%	20%	20%	21,9%	18,0%
Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	10%	25%	20%	21,8%	19,2%
Motivación y reconocimiento.	30%	15%	25%	21,8%	22,9%
Salud	20%	20%	20%	21,6%	20,4%

### 3.5.3 Cálculo de la importancia relativa de cada criterio y atributo:

Para calcular el porcentaje de satisfacción laboral del cliente interno de ASTINAVE EP se utilizó el Método de los Pesos Promedios Ponderados. El PSCI (Porcentaje de satisfacción de cliente interno) se calculó mediante la siguiente ecuación.

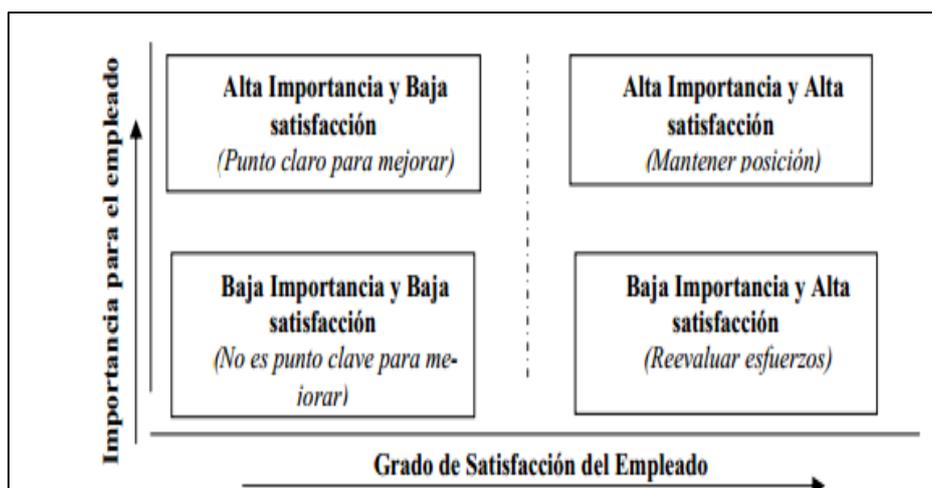
$$PSCI = \sum_{i=1}^n W_{jk} * X_{jk}$$

Donde:

$W_{jk}$ : Peso de cada criterio

$X_{jk}$ : Valor promedio de cada criterio.

En la siguiente figura se presenta la satisfacción del empleado con relación a la importancia que éste le da a aquellos factores que se encuentran en su ambiente laboral.

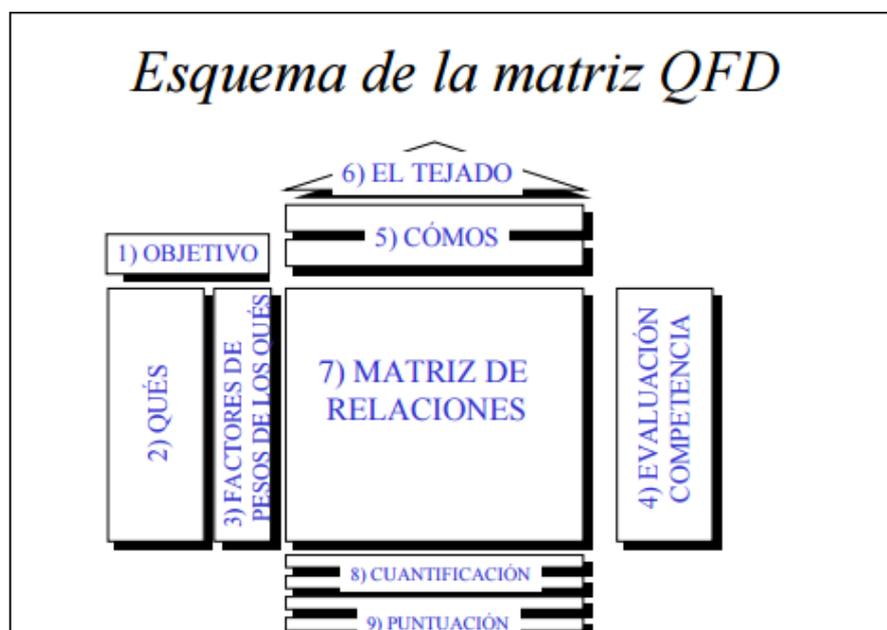


**Figura 3. Relación Importancia – Satisfacción**

**Fuente:** Tomado de Torres, V. C. (2007). *Calidad total en la atención al cliente*. Madrid: Ideas Propias.

### 3.6 Determinación de Preferencias de los Clientes frente a los productos y Servicios de ASTINAVE EP

Para determinar las preferencias de los clientes de ASTINAVE EP frente a sus productos y servicio, se empleó la matriz QFD la cual permite convertir las necesidades del cliente en requisitos de diseño de productos o servicios.



**Figura 4. Esquema de la Matriz QFD**

**Fuente:** Tomado de España, U. P. (2011). *Despliegue de la función de calidad*. España.

Esta metodología permite identificar las necesidades y expectativas de los clientes,

priorizar la satisfacción de estas expectativas en función de su importancia y focalizar todos los recursos, humanos y materiales, en la satisfacción de esas necesidades. Los pasos que se emplearon para definir la matriz QFD fueron los siguientes:

**Fijación del Objetivo:** Se fijó claramente a que iba a ser aplicada la metodología QFD, mediante una definición clara y concreta del objetivo de estudio, el mismo que fue entendido y compartido por los participantes.

**Establecimiento de la lista de expectativas a satisfacer QUES:** Se estableció una sesión de tormenta de ideas, en la que participaron un grupo interdisciplinar, conformado por las áreas involucradas y otras áreas con igual peso en cuanto a número de personas y jerarquía; el cliente estuvo representado por el área de comercial. La lista de QUES fue estructurada de manera lógica, agrupándose de acuerdo a la conformidad y estratificación por grupos.

**Asignación de coeficiente de pesos a los QUES:** La asignación de coeficientes de pesos se realizó en base a la asignación de un número total de puntos igual a 3 veces el número de QUES, por cada miembro. Se solicitó que cada miembro de grupo distribuya sus puntos entre todos los QUES propuestos y se halló la media de los punto adjudicados a cada QUE y se redondeó al entero más próximo. De esta forma se obtuvo los factores de peso que fueron admitidos por el grupo partícipe, teniendo en cuenta sus diferentes ópticas.

**Evaluación de los productos o servicios ofertados por la competencia:** Se revisó si los productos o servicios que ofrece la competencia están relacionados a los QUE identificados y qué grado de excelencia tienen en los mismos.

**Establecimiento y Análisis de COMOS con los que se pueden satisfacer los QUES fijados anteriormente:** Se estableció como satisfacer los QUES que se plantearon mediante un lluvia de ideas, identificando una línea de negocio por cada QUE.

**Establecimiento de la matriz de relaciones entre QUES y COMOS:** Se valoró la

influencia que tienen los QUES en los COMOS obtenidos.

**Cuantificar Objetivos de los COMOS:** Se estableció el alcance de los COMOS y se definieron los objetivos.



**Figura 5. Definición de matriz QFD**

**Fuente:** Tomado de España, U. P. (2011). *Despliegue de la función de calidad*. España.

## Capítulo 4: Análisis de Resultados

El Sistema de Gestión de la Calidad es un mecanismo útil para el logro de los objetivos institucionales en términos de satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios. Gestionar la calidad en una Entidad implica realizar todas las tareas inherentes a la consolidación de una organización apta para garantizar la excelencia de sus bienes y servicios.

El Sistema de Gestión de la Calidad para ASTINAVE EP se constituye en una herramienta de Gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de ASTINAVE EP.

La calidad tiene como sustrato el compromiso de todos los colaboradores de la organización en hacer bien las cosas, pero detrás de la especificación de un producto o servicio y de un tiempo de entrega bajo ciertos atributos, se debe reflejar un ambiente organizacional dispuesto a la mejora continua, un conjunto de procesos concebidos coherentemente y ejecutados de acuerdo con la base documental y un sistema de medición de los mismos que facilite la gestión de acciones correctivas y preventivas. Cuando se cuenta con evidencia real y consistente de estos elementos, se está frente a un Sistema de Gestión de la Calidad.

Generalmente el Sistema debe apuntar a adoptar una visión estratégica que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional especialmente orientado a mejorar la calidad de los productos; consolidar los estándares que reflejen las necesidades implícitas y obligatorias; proveer información confiable; promover la transparencia, la participación y control político y ciudadano, garantizar el fácil acceso a la información relativa de los resultados; emprender acciones preventivas y correctivas, tener vocación por la mejora continua, buscar relaciones óptimas entre calidad y costo, satisfacer a los ciudadanos (identificados como usuarios, clientes, partes interesadas); simplificar procesos y crear un clima laboral orientado hacia la productividad, entre otros beneficios.

En este capítulo se presentarán los resultados de la metodología aplicada para verificar el cumplimiento de la hipótesis y de los objetivos planteados en el estudio.

#### **4.1 Resultados del Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos de ASTINAVE EP frente al Sistema de Gestión de Calidad**

Todos estos sistemas de Gestión se basan tanto en el liderazgo de la alta dirección como en la participación del personal. En última instancia la demostración de la existencia del sistema de Gestión está en el conocimiento del personal y su compromiso con las metas de la organización.

La evidencia de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad se reconoce en el talento humano, tanto en su competencia como en la medida en la que están enterados e interesados en los objetivos y metas de la gestión y en las iniciativas para alcanzarlos; en los planes, programas, procedimientos e instrucciones de trabajo.

Se ejecutó un diagnóstico para determinar el grado de desviación o no cumplimiento de la Norma ISO 9001, con la finalidad de guiar y facilitar la implementación de medidas correctivas urgentes, así como en un futuro cercano, implementar el Sistema de Gestión Calidad y alcanzar por méritos la certificación.

A continuación se presenta el resultado del diagnóstico para el cual se realizaron visitas de campo para la evaluación y recopilación de la información necesaria básica, además se revisó la documentación generada en el diagnóstico, permitiendo a través de su procesamiento el contraste y validación con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

La ejecución del Diagnóstico en su fase de levantamiento de información y visitas de Planta, se llevó a cabo en la Planta de Producción y Oficinas Administrativas de ASTINAVE EP Centro y en su Planta Sur –Diques ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

#### 4.1.1 Situación Actual de los Proceso de ASTINAVE con respecto a la Norma ISO 9001:2008

Si bien la organización ha desarrollado algunos de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008, estos no están lo suficientemente entendidos por todos los colaboradores de la organización. De acuerdo a lo observado y de acuerdo a la respuesta de los entrevistados, existe poco entendimiento de los componentes del Sistema de Gestión de Calidad.

ASTINAVE EP se encuentra en proceso de ampliar sus productos y servicios, esto determina la necesidad de replantear la política y objetivos de la organización y con ello todo su sistema de gestión de calidad. Se deben redefinir los procesos para adecuarlos a las proyecciones de su visión estratégica y a los cambios en su política y objetivos.

En la siguiente tabla se presentan los resultados de la evaluación de la situación actual de los procesos de ASTINAVE EP, con relación a la Norma ISO 9001:2008:

**Tabla 8**  
*Situación actual de los procesos de ASTINAVE EP frente a los requisitos de la Norma*

TEMA	REQUISITOS	SITUACION ACTUAL DE ASTINAVE EP
<b>Planificación del SGC Procesos</b>	4.1	<p>En el Sistema de Gestión por Procesos que gestiona la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, de acuerdo al análisis de la información, se tienen las siguientes observaciones:</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>Los procesos definidos no son interfuncionales, es decir se gestionan en forma departamental. Se puede decir que se han documentado las actividades por departamento, y no se han definido actividades con el enfoque de procesos.</p> <p>Se cuenta con indicadores de procesos, pero en su gran mayoría con enfoque a la eficiencia, siendo que el Sistema debe tener un foco en la satisfacción de clientes, tanto internos como externos (indicadores de eficacia). Además el Monitoreo y control de estos indicadores no está completo.</p>
<b>Manual de Calidad y Documentos</b>	4.2	<p>La organización cuenta con un Manual de Calidad y un Manual de Procesos.</p> <p>Ha definido el alcance del Sistema de Gestión</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p>

TEMA	REQUISITOS	SITUACION ACTUAL DE ASTINAVE EP
<p data-bbox="177 248 408 1245"><b>Política/ Objetivos/ Planes /</b></p>	<p data-bbox="443 248 539 1178">5.3/ 5.4</p>	<p data-bbox="691 248 1410 349">No hay concordancia entre el manual de Calidad y el Manual de Procesos. El Manual de Calidad se ha desarrollado por requisitos.</p> <p data-bbox="691 371 1410 707">El alcance del Sistema de Gestión de ASTINAVE EP, definido en el Manual de Calidad, es: Diseño, Desarrollo y Servicio de Postventa de Embarcaciones de Acero y Aluminio de hasta 1000 toneladas, Productos Metal Mecánicos y servicio de carenado para embarcaciones desde 50 a 6500 toneladas. Este alcance difiere de lo establecido en la política de calidad, en donde se establecen los otros productos que ASTINAVE EP está gestionando actualmente como son: soluciones electrónicas, soluciones integrales para servicios de Off Shore.</p> <p data-bbox="691 730 1410 976">La organización cuenta con un alto número de procedimientos, y tienen en enfoque funcional, se podría realizar una revisión de la documentación para que se gestione como procesos y no como departamentos independientes, como consecuencia de esto se tendría menor cantidad de documentos, que no agregan valor a la organización.</p> <p data-bbox="691 999 1410 1133">Esto quiere decir que se pueden fusionar varios procedimientos actuales, en uno solo, lo que mejoraría la Gestión de la documentación y fortalecería el sistema de Gestión de Procesos.</p> <p data-bbox="691 1155 1410 1279">La organización ha definido la Política de Calidad, los objetivos de Calidad, así como sus objetivos estratégicos. Ha definido sus canales de comunicación y difusión del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>
<p data-bbox="177 1536 408 1637"><b>Responsabilidades/ Comunicación interna</b></p>	<p data-bbox="443 1536 659 1570">5.5.1 /5.5.2 /5.5.3</p>	<p data-bbox="691 1536 1410 1603">Las responsabilidades están establecidas en el Manual de Funciones por Procesos y en el Manual de Procesos.</p> <p data-bbox="691 1659 948 1693"><b>OBSERVACIONES</b></p> <p data-bbox="691 1693 1410 1827">Existe un débil proceso de difusión del Sistema de Gestión de la Calidad, pues existe un deficiente de conocimiento de los principales elementos del Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p data-bbox="691 1850 1410 1984">A pesar de haber espacios disponibles adecuados para comunicar diferentes actividades y resultados del Sistema de Gestión, no se observa ninguna información visual en la organización. (Pizarras, carteles, banners, etc.)</p>

TEMA	REQUISITOS	SITUACION ACTUAL DE ASTINAVE EP
		No existe un responsable del Sistema de Gestión de la Calidad en Diques, esto genera que en este sitio no se mantengan registros propios del Sistema que deberían gestionarlos (Ej: Informe de auditorías internas, acciones correctivas, acciones preventivas, etc.).
<b>Revisión por la dirección Recursos</b>	5.6	<p>Existe evidencia de que se han realizado las Revisiones por la dirección.</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>No están actualizados los enfoques hacia la estrategia de la empresa, es decir se hace una Revisión por la Dirección para cumplir el requisito, pero no se enfocan las acciones a la estrategia del modelo de Gestión que actualmente está implementando en ASTINAVE EP.</p>
<b>Gestión de competencias</b>	6.2	<p>Se cuenta con Manual de Cargos, existen planes de capacitación implantados.</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>No se evalúa la eficacia de las acciones de capacitación y formación</p> <p>No se realiza un adecuado proceso de Inducción con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad</p>
<b>Infraestructura</b>	6.3	<p>Se cuenta con Programas de Mantenimiento de la infraestructura de la Planta Centro y de los Diques</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>No se ha realizado el carenado miento de los diques desde hace 13 años, de acuerdo a la información suministrada de las personas entrevistadas en los Diques, se indica que el último carenado a los Diques se lo realizó en el año 2.000, cuando lo recomendable es realizarlo cada 5 años y/o con inspección subacua por los buzos calificados.</p>
<b>Planificación de los Procesos de Realización</b>	7.1	<p>Se cuenta con documentos de planificación de las operaciones y servicios.</p> <p>Se cuentan con instructivos de trabajo para las actividades de validación de procesos especiales como pintura y soldadura.</p>
<b>Procesos relacionados con el cliente</b>	7.2/ 8.2	<p>Se cuenta con los procedimientos básicos para las relaciones con los clientes. Sin embargo se están implementando iniciativas del área Comercial para identificar las necesidades de los clientes y evaluar su satisfacción que permitan determinar las mejoras.</p> <p>Se cuenta con un procedimiento para medir la satisfacción del cliente cuando se realiza la entrega del producto.</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p>

TEMA	REQUISITOS	SITUACION ACTUAL DE ASTINAVE EP
		<p>No existe un sistema de medición de satisfacción de clientes, que permita conocer las quejas y reclamos de los mismos y gestionarlos para asegurar que estos no vuelvan a ocurrir.</p> <p>Los reclamos de clientes no están en la actualidad incorporados formalmente al Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>Los registros que llenan las personas que reciben el producto final, no se consideran una encuesta de satisfacción de clientes, sin embargo en ASTINAVE EP estos registros se están considerando erróneamente como encuestas de satisfacción de clientes.</p> <p>Durante las entrevistas con funcionarios de la DIRNEA nos informan que han realizado reclamos y quejas con respecto a un producto específico (Lancha RBM), que tuvo problemas de operatividad, sin embargo al revisar registros de clientes, no se constata la existencia de estos registros de clientes. Existe un malestar importante por las fallas que han tenido los modelos RBM que fueron diseñados y construidos en ASTINAVE EP</p> <p>Es importante y de gran impacto para ASTINAVE EP considerar estos reclamos, y desarrollar e implantar un método que permita asegurar la calidad de los productos antes que estos sean utilizados por el usuario final.</p>
<b>Diseño y Desarrollo</b>	7.3	<p>ASTINAVE EP cuenta con el proceso de diseño, si bien el proceso cuenta con alto nivel técnico (de acuerdo a la explicación del responsable del Proceso), no están identificados los protocolos para realizar revisiones, verificaciones y validaciones establecidas en ISO 9001.</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>Los procedimientos documentados que están en vigencia, se encuentran obsoletos, se están actualizando los procedimientos y los actuales de acuerdo con los nuevos productos que está desarrollando la organización.</p> <p>No están formalizados los protocolos para realizar revisiones, verificaciones y validaciones establecidas en ISO 9001.</p> <p>Existe un reclamo importante de clientes como DIRNEA y SENA, porque consideran que el único diseño que ha sido realizado por ASTINAVE EP, han tenido demasiados problemas, pues los productos de este proyecto (Lanchas RBM) no han cumplido con la satisfacción y expectativas de los clientes.</p>

TEMA	REQUISITOS	SITUACION ACTUAL DE ASTINAVE EP
Compras	7.4	<p>Es importante que este proceso defina los protocolos que exige la Norma ISO 9001 para asegurar que los productos que se diseñen, cumplan con los requisitos y expectativas de los clientes, pues este proceso es de vital importancia, para el desarrollo de la organización</p>
Procesos de Realización	7.5	<p>Existe un procedimiento para este proceso, sin embargo las actividades que se están realizando en la actualidad, son diferentes a los que están descritos en el procedimiento, es decir no se ha actualizado el procedimiento, tal como lo exige la norma ISO 9001:2008.</p> <p>Se evalúan y reevalúan los proveedores, cuenta con un sistema que permite generar estadísticas de multas, precios, etc. Relacionadas con el giro del negocio</p> <p>De acuerdo al proceso toda actividad de compra se lo realiza de acuerdo a la ley, es decir a través del portal de compras públicas. Se establecen los pliegos en donde se establecen los requisitos de bienes y servicios. Se cuenta con un reglamento específico para compras de bienes que tengan relación directa con el giro del negocio.</p> <p>Cuando se adquieren materiales que requieran una ficha técnica, se solicita al proveedor que entregue este documento conjuntamente con el material que se provea.</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>No se cuenta con una base de datos en donde se establezcan las especificaciones de los diferentes materiales que se compran.</p>
Seguimiento de Procesos	8.2.3	<p>Se cuenta con documentación a nivel de subprocesos y también instrucciones de trabajo a nivel operativo con los controles a los procesos.</p> <p>Se cuentan con procesos de validación de procesos especiales, tales como Soldadura y Pintura</p> <p><b>OBSERVACIÓN</b></p> <p>Si bien existen los procesos y procedimientos documentados de carenado y de construcción de Buques, el enfoque de estos procedimientos es funcional, es decir no está integrado en su totalidad al mismo, como las diferentes actividades que realizan los otros procesos y las actividades de otros departamentos, las están considerando como actividades externas al proceso</p> <p>La organización ha definido los indicadores para medición y monitoreo de los diferentes procesos, sin embargo, el enfoque de estos indicadores son la productividad y la rentabilidad, el enfoque de la norma es medir calidad, es decir eficacia de los procesos.</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p>

TEMA	REQUISITOS	SITUACION ACTUAL DE ASTINAVE EP
		<p>Los indicadores de los procesos tiene el enfoque de medición de productividad y rentabilidad, siendo que la Norma tiene un enfoque de medir la eficacia, es decir la satisfacción de los clientes internos.</p> <p>No existe un adecuado sistema de monitoreo y control de todos los indicadores, pues al solicitar al Representante de la Dirección, indica que no se le entrega la información de manera oportuna, y eso dificulta la actualización periódica de los indicadores.</p>
<b>Seguimiento de Producto</b>	8.2.4 / 7.6	<p>La organización cuenta con procedimientos e instrucciones de trabajo para el control de calidad.</p> <p>Existen planes de calibración de los dispositivos de medición, es decir en este apartado la organización cumple con lo establecido en la Norma. No existen observaciones en este requisito.</p>
<b>Auditorías internas</b>	8.2.2	<p>La organización cuenta con el plan de auditoría, documento el 26 de julio de 2014. Sin embargo, esto sólo lo conocía la unidad de Aseguramiento de la Calidad.</p>
<b>OBSERVACIONES</b>		
<p>Si bien se cuenta con un plan de auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad, la mayor parte de las personas entrevistadas no conocían al respecto.</p>		
<b>Control de Producto no conforme</b>	8.3	<p>La organización cuenta con el procedimiento de control de producto no conforme, sin embargo no están claros los criterios de identificación de producto no conforme.</p>
<b>OBSERVACIONES</b>		
<p>No se aplica lo establecido en la Norma ISO 9001:2008, con relación al producto no conforme una vez entregado el producto, pues no se han realizado las acciones apropiadas respecto al efecto o efecto potencial del producto no conforme.</p>		
<p>El impacto de haber entregado las lanchas RBM a DIRNEA y SENAE es potencialmente alto, pues existe un malestar por parte de los usuarios, por la mala calidad de los productos entregados.</p>		
<p>Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, no existe evidencia de la gestión de estos reclamos, no se constata la existencia de estos registros a pesar de que han existido estos reclamos (DIRNEA; SENAE), esto significa que no se está gestionando adecuadamente el Sistema de Calidad.</p>		
<b>Mejoramiento</b>	8.4 / 8.5	<p>La organización ha declarado en su política de Calidad el compromiso con el mejoramiento continuo. Sin embargo, no existe evidencia de que se esté trabajando en la mejora continua sistemáticamente</p>

TEMA	REQUISITOS	SITUACION ACTUAL DE ASTINAVE EP
<b>Acciones correctivas y preventivas</b>	8.5	<p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>No se cuenta con evidencia de que la política, los objetivos y las Acciones Correctivas y Preventivas se utilicen como elementos de análisis para la mejora.</p> <p>No existe un Sistema de Mejora Continua sistematizado. Existe un error fundamental en el concepto, al pensar que la mejora continua se lo realiza resolviendo los problemas que existen en la organización, tales como las acciones correctivas. Como su nombre lo indica, las acciones correctivas sirven para corregir problemas que se han dado, mientras que la mejora continua es la mejora sistemática de todos los procesos de la organización.</p>
		<p>La organización cuenta con los procedimientos relacionados con este apartado.</p> <p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>Existen procedimientos para acciones correctivas, acciones preventivas derivadas de procesos de auditorías, sin embargo no se ha documentado la información de base y los criterios para establecer acciones correctivas y preventivas fuera de auditoría.</p> <p>De acuerdo al último informe de auditoría interna, se han detectado solamente 6 no conformidades, 5 no conformidades menores y 1 no conformidad mayor, esto demuestra que no se están ejecutando adecuadamente las auditorías, pues es casi imposible que se puedan emitir solamente 6 no conformidades, con todo lo que estamos definiendo en este diagnóstico.</p>

#### 4.1.2 Reflexiones del Diagnóstico

Los procesos de ASTINAVE EP se encuentran en el estado de Gestión Básica, los procesos están definidos y se han elaborado procedimientos que son aplicados esporádicamente o de manera incompleta, los procedimientos actuales no se están aplicando, pues como se indicaba el Proceso de Gestión Estratégica, se encuentran actualizando los procedimientos de acuerdo a las actividades que en la actualidad se están realizando.

El éxito de los procesos depende exclusivamente del esfuerzo individual de las personas involucradas. No existe conocimiento formal de la operatividad de los procesos y el ambiente no es estable.

El enfoque de procesos es muy débil, pues la descripción de los procedimientos sigue teniendo un enfoque funcional o por unidades o departamentos, lógicamente que esto no es compatible en un adecuado sistema de la Gestión por Procesos. El entrenamiento y formación con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad es escasa y sin estrategias que les orienten.

Adicionalmente se puede concluir lo siguiente:

1. Los procedimientos están redactados aún para el sistema funcional, es decir se ha definido un Mapa de procesos, se han definido los procesos, pero al redactar las actividades, en lugar de realizarlo con enfoque de procesos, se lo hizo con enfoque de departamentos.
2. No existe una concordancia entre el Manual de Calidad, el Manual de Procesos y el orgánico por procesos. La política y objetivos no están ajustados a la visión estratégica de la empresa. El Manual de Calidad se ha desarrollado por requisitos y no por procesos, esto genera que el Manual de Calidad tenga un mínimo valor agregado.
3. Se nota una gran debilidad en la difusión de la Política de Calidad y los objetivos de calidad. El personal entrevistado de diferentes sectores no conocía la política de Calidad ni los objetivos de calidad.
4. Si bien se han determinado Indicadores de gestión en los diferentes procesos, estos están orientados a medir la eficiencia de los procesos y en pocos casos a la eficacia. Hay que recalcar que el Sistema de Gestión de la Calidad, se enfoca en la Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes enfocado en la eficacia de las operaciones.
5. El Sistema de Gestión de la Calidad no está orientado a lograr la satisfacción del cliente en base de la información de retroalimentación del mismo (encuestas, quejas y reclamos) como base de definición de objetivos y procesos.

6. Existen iniciativas para identificar necesidades de los clientes y mejorar la satisfacción que están aislados y no son parte formal del sistema de gestión de calidad. No está funcionando
7. En lo relacionado a la cantidad de documentos con que cuenta ASTINAVE EP, se observa un exceso de documentos, lo que consecuentemente hace al Sistema de Gestión un Sistema pesado, no ágil. Ejemplo: en Acciones Correctivas y Preventivas se desarrollan tres procedimientos sin alcanzar en todos ellos a establecer criterios para su aplicación. Es decir numerosos documentos sin valor agregado.

#### **4.1.3 Observaciones de mejora del Sistema de Gestión por Procesos**

Generalmente en organizaciones que mantienen el Sistema de Gestión de la Calidad, por muchos años, es necesario evaluar la madurez de los Procesos, para determinar su situación actual y tomar acciones que permitan mejorar la Gestión por Procesos.

Una vez revisado la documentación que ASTINAVE EP cuenta para gestionar el Sistema de Calidad, en cuanto a la documentación, se puede mencionar lo siguiente:

1. Los procedimientos que describen las actividades de los diferentes procesos, tienen el enfoque funcional, no se observa que tengan un enfoque de procesos. Se recomienda revisar y redefinir todos los procesos y sus respectivos procedimientos.
2. No existe un Sistema informático, que permita gestionar adecuadamente la documentación del Sistema de Gestión, en lo relacionado a la actualización, revisión, aprobación y difusión de los diferentes elementos del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Se observa excesivo número de procedimientos, los cuales se podrían fusionar, pues son parte del mismo proceso, y justamente el objetivo de la Norma es que las

organizaciones funcionen con el enfoque de procesos

4. Están desactualizados un gran número de procedimientos, pues el proceso de Gestión Estratégica está documentando los procedimientos de acuerdo a las actividades que se realizan en la actualidad
5. Existen documentos que no están considerados dentro del Sistema de Gestión de la Calidad. Se debería actualizar la documentación, pero también ya integrar los elementos comunes y no comunes, en la gestión de la documentación de ASTINAVE EP.
6. Los documentos que el personal debería conocer, como son las políticas y objetivos, así como los elementos importantes de la salud y seguridad, deben ser difundidos con un mecanismo que asegure su conocimiento y entendimiento.

## **4.2 Resultados de la Medición de Satisfacción del Cliente Interno**

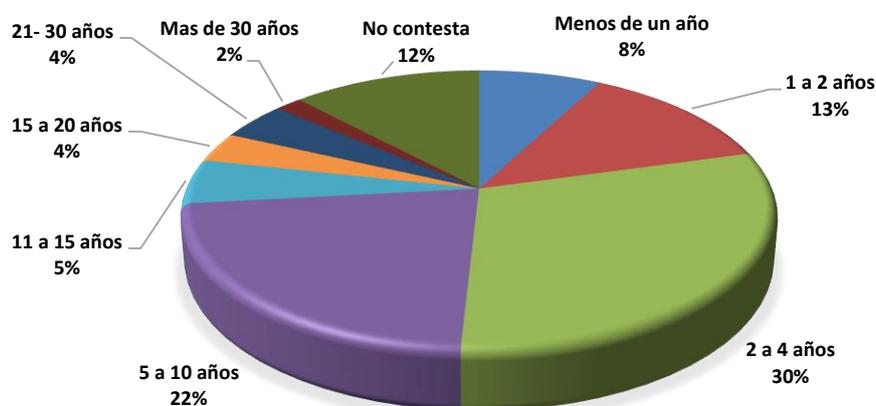
El presente estudio se realizó con el propósito de obtener datos sobre la percepción del clima laboral que tienen los servidores/obreros públicos de ASTINAVE EP, en relación a los aspectos que influyen en los procesos y comportamientos organizacionales.

Los resultados arrojados en la encuesta, serán proporcionados como insumo para que las áreas de la empresa puedan elaborar un plan de mejora en procura de realizar cambios que impacten positivamente sobre los siguientes criterios: Puesto de Trabajo, Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, Condiciones ambientales, infraestructura y recursos, Motivación y reconocimiento y Salud.

La encuesta de satisfacción del cliente interno se aplicó a 352 colaboradores de la empresa, comprendidos en 123 colaboradores del área operativa y 126 colaboradores del área administrativa de Planta Centro; además de 103 colaboradores en Planta Sur (Diques).

### **4.2.1 Planta Centro – Operativos**

En el área operativa se encuestaron 123 colaboradores en la planta centro en los talleres, varadero y pañol de herramientas.

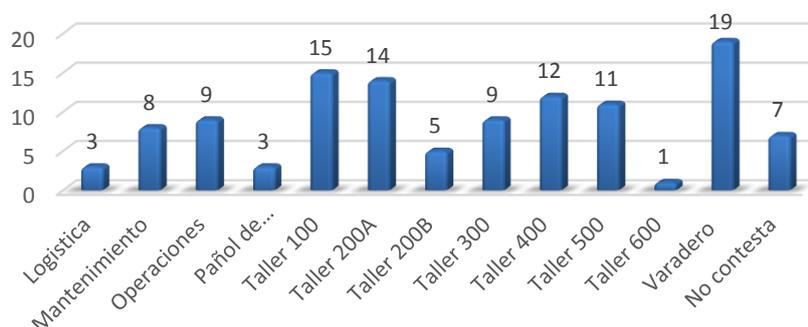


**Figura 6. Participación Total- Antigüedad**

Al respecto se puede inferir que el 52% de la población encuestada ha laborado en ASTINAVE EP por un periodo de 2 a 10 años, adicionalmente se debe indicar que existe un 2% que posee una antigüedad que supera los 30 años.

El 12% no se pudo determinar su antigüedad ya que el campo no fue completado adecuadamente.

A continuación se presentan los resultados por departamento de la organización:



**Figura 7. Participación Total- Área de trabajo**

Cabe mencionar que las encuestas formuladas abarcaron las siguientes áreas operativas:

Taller 100: Estructura, Taller 200 A: Metal Mecánica, Taller 300: Electricidad, Taller 400:

Electrónica, Taller 500: Servicios Auxiliares, Taller 600: Habitabilidad y Accesorios, Taller 900: Servicios y Operaciones, Pañol de Herramientas.

Se observa en el grafico que los talleres 100, 200 y 400 así como Varadero, representan el 52% de los colaboradores encuestados, información que debe ser considerada importante al momento de realizar la interpretación de resultados.

Adicionalmente se indica, de acuerdo al grafico que 20 personas, respondieron Logística, Mantenimiento, Operaciones, sin indicar de manera específica al taller al que pertenecían, mientras que siete colaboradores del total de encuestados no contestaron este campo.

De manera general se solicitó a los encuestados se califique en grado de importancia y satisfacción los criterios establecidos al momento del desarrollo de la encuesta respectiva.

El siguiente cuadro se adjunta el número de encuestados que escogieron la misma respuesta de Importancia basado en los criterios generales, lo cual permite observar los criterios que influyen en los colaboradores.

**Tabla 9**  
**Resultados Generales- Importancia**

<b>Criterios/ Calificación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Puesto de Trabajo	75	35	11	1	0
Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	58	53	8	2	1
Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos	50	45	22	3	1
Motivación y Reconocimiento	64	29	19	8	2
Salud	81	27	8	3	1

Al momento de seleccionar un lugar de trabajo, el personal operativo de ASTINAVE EP, valora con mayor calificación los temas de salud es decir que su trabajo no conlleve riesgos para su salud y se brinde atención médica inmediata, esta respuesta se relaciona con el segundo resultado más alto en grado de importancia que es puesto de trabajo que hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre el tipo de trabajo que realizan,

sus tareas vinculadas así como la estabilidad laboral y aporte a la sociedad.

**Tabla 10**  
**Resultados Generales- Satisfacción**

<b>Criterios/ Calificación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Puesto de Trabajo	29	48	34	8	4
Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	<b>35</b>	<b>59</b>	19	6	4
Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos	11	38	51	19	2
Motivación y Reconocimiento	15	22	38	<b>31</b>	<b>16</b>
Salud	13	49	38	15	6

En cuanto al nivel de satisfacción de los colaboradores, se observa de manera general como satisfecho (calificación 4 en grado de satisfacción); siendo el criterio de ambiente de trabajo el que tiene mayor número de calificaciones satisfactorias.

Los criterios con menor puntuación hacen referencia a motivación y reconocimiento, indicando de manera general, que se da porque los colaboradores consideran que el tipo de trabajo que realizan es arduo y no es reconocido de la manera que ellos desearían ser reconocidos, lo cual amerita un mayor análisis intrapersonal con cada uno de los servidores /obreros públicos.

Adicionalmente se observa que el criterio de condiciones ambientales, infraestructuras y recursos tiene una calificación que está en el rango de “completamente insatisfecho” a “medianamente satisfecho”, tema que tiene mucha relación con recursos para el bienestar laboral tales como servicios higiénicos y la dotación de agua potable en óptimas condiciones.

#### **4.2.2 Resultados Obtenidos por Criterios - Planta Centro**

##### **Puesto de trabajo**

Las preguntas de este criterio hacen referencia directa al trabajo, las actividades y la carga de tareas para cada uno de los colaboradores, en cuanto a importancia y satisfacción.

**Tabla 11**  
**Criterio Puesto de Trabajo- Importancia- Satisfacción**

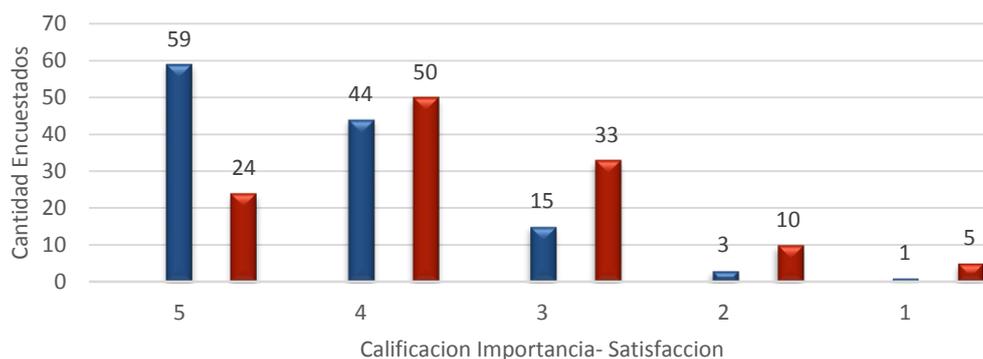
<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Importancia</b>					<b>Satisfacción</b>				
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas	56	50	13	2	1	28	49	30	7	8
El trabajo que realiza es significativo y aporta a la empresa	85	29	6	2	0	58	39	15	7	4
En su área de trabajo tienen bien repartidas las cargas de trabajo	59	44	15	3	1	24	50	33	10	5
Puede desarrollar todas sus habilidades en su puesto de trabajo	71	42	6	3	0	38	51	20	10	4
Considera que cuenta con el equipo necesario para realizar las actividades asignadas	51	36	24	8	4	13	40	38	22	9
Las tareas asignadas por su Jefe Inmediato, le ayudan a crecer profesionalmente	67	33	18	1	2	44	44	22	6	6
Recibe información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo	69	30	18	4	2	42	38	28	7	7

Como se observa en la figura 8, los colaboradores de planta norte, dan gran importancia a sus funciones y consideran el aporte que sus actividades diarias tienen para la gestión de ASTINAVE EP, lo que les permite desarrollar sus habilidades mediante la entrega oportuna de información para ejecutar los trabajos.

Se le da una alta importancia a la adecuada repartición de cargas de trabajo, sin embargo los colaboradores están satisfechos y medianamente satisfechos, con la repartición de tareas. Como se observó en los cuadros generales, se refleja nuevamente el tema de dotación de equipos necesarios para la realización de actividades realizadas.

De lo explicado en la sección de sugerencias y comentarios, este punto se da por los equipos de protección personal. El promedio de calificación de estos criterios de trabajo osciló entre 4.1 a 4.4 en cuanto a la selección de las respuestas.

En cuanto a la satisfacción de los colaboradores dentro del criterio de puesto de trabajo se pueden identificar que las calificaciones más altas se encuentran en las calificaciones de medianamente satisfecho y satisfecho, sobre todo en los temas de cargas de trabajo y su correcta repartición así como los equipos necesarios.



**Figura 8. Criterio puesto de trabajo- Cargas de Trabajo**

Los comentarios indicados hacen referencia a que las cargas de trabajo deben ser planificadas contemplando los diversos ámbitos empresariales (desarrollo de proyectos, prestación de servicios, capacitaciones, inducciones, adiestramientos, entre otros) dado que esto afecta a su cumplimiento y motivación, pues consideran que son eficientes pero los plazos son, en algunos casos difíciles de ser cumplidos.

### **Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros**

**Tabla 12**  
*Criterio Ambiente de Trabajo- Importancia- Satisfacción*

Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Se siente parte de un Equipo de Trabajo	86	27	8	1	0	57	48	12	4	2
La buena relación con los compañeros de trabajo	82	32	7	1	0	59	45	13	3	1
La buena relación con su Jefe Inmediato	80	32	5	2	1	57	43	14	8	1
La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente	62	46	11	3	0	35	52	25	9	1
La comunicación que existe entre usted y su Jefe Inmediato es efectiva	77	32	10	3	0	55	41	19	6	2
Considera usted recomendar a sus amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	64	42	14	2	0	40	43	32	6	2

En cuanto al ambiente de trabajo las calificaciones de importancia y satisfacción tienen similares calificaciones cerca del 92% de las mismas están entre muy satisfecho y satisfecho,

en los comentarios adicionales, los colaboradores indican que existen excelente relaciones con los compañeros de trabajo y gustan del trabajo en equipo.

Es importante prestar atención al criterio de su relación con los jefes inmediatos respectivamente ya que los colaboradores califican como muy importante el criterio, sin embargo en su nivel de satisfacción tiene calificaciones de medianamente satisfecho y satisfecho que debe ser consideradas para posibles planes de fortalecimiento como parte del mejoramiento del clima y cultura organizacional.

Dentro de los comentarios se indica que el trato de los supervisores de sus talleres y personal de seguridad física al momento de dirigirse a los colaboradores no es cordial lo que genera una crítica constante.

### **Condiciones ambientales, infraestructura y recursos**

**Condiciones Ambientales:** Hace referencia a la equidad laboral, es decir que todos los colaboradores sean tratados de igual manera sin distinción alguna de edad, género y cargo conforme lo indica la Constitución de la República del Ecuador y la normativa laboral vigente.

**Infraestructura:** Referencia a las instalaciones donde se desarrollan las labores, el puesto de trabajo, las instalaciones sanitarias.

**Recursos:** dotación de equipos de trabajo, el aspecto económico por comisión de servicios y movilización; comisiones, transporte del personal para entrada y salida en horarios de trabajo y el servicio de alimentación.

**Tabla 13**  
***Criterio Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos- Importancia- Satisfacción***

<b>Condiciones Ambientales, infraestructuras y</b>	<b>Importancia</b>	<b>Satisfacción</b>
--	--------------------	---------------------

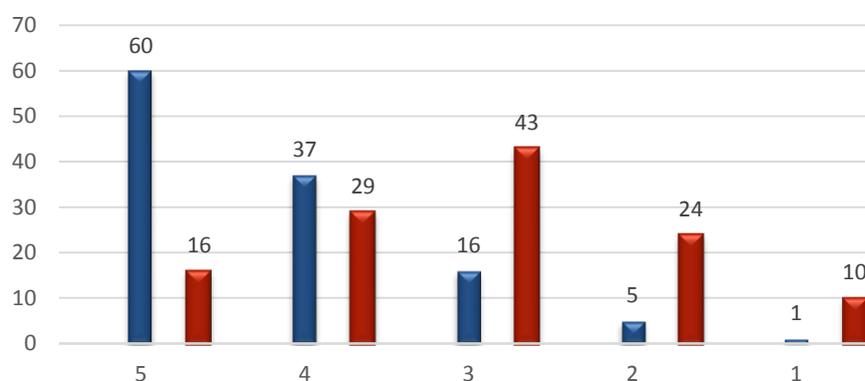
<b>Recursos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Las instalaciones en su lugar de trabajo son adecuadas	47	49	22	3	2	13	48	47	12	2
Las instalaciones sanitarias asignadas a su área de trabajo permanecen limpias y están en buen estado	58	33	21	9	2	17	46	36	14	9
Considera que su puesto de trabajo le proporciona el confort adecuado para evitar los riesgos ergonómicos (posturas inadecuadas, levantamiento de pesos, movimientos repetitivos)	56	36	23	5	3	13	48	34	22	5
La empresa le facilita los EPP's necesarios para su trabajo	66	33	16	5	3	18	39	29	28	8
Está usted conforme con el servicio de transporte que ofrece la empresa	61	25	16	9	9	18	32	27	25	18
Las rutas actuales de transporte son adecuadas para garantizar su seguridad y movilidad	54	30	19	8	9	14	35	31	22	19
Está conforme con la cantidad y calidad de la comida por el valor que paga	53	21	20	9	16	8	16	29	34	32
Está usted conforme con el servicio de alimentación que ofrece el Proveedor que actualmente brinda el servicio en ASTINAVE EP	50	27	20	6	16	8	11	42	18	42
La empresa brinda Equidad Laboral o Trato Justo	60	37	16	5	1	16	29	43	24	10
La gestión realizada por la empresa cada vez que usted debe salir por comisión de servicios es adecuada contemplando la movilización, la logística y adicionales.	59	35	12	5	10	15	32	36	18	18

### **Condiciones Ambientales**

Dentro de este criterio se preguntó a los colaboradores acerca de su opinión sobre la equidad laboral o trato justo que recibían. Como se observa en la figura 9 respecto a la importancia el 48% (60 encuestados) consideran “extremadamente importante” ser tratados de manera justa y equitativa, sin embargo esto se contrasta con la respuesta en término de satisfacción ya que el 35% se encuentran “medianamente satisfechos” y apenas el 13% (16 colaboradores) opinan que el trato es justo y equitativo.

De acuerdo a lo indicado en los comentarios generales de la encuesta y lo indagado, los colaboradores operativos de la planta centro consideran que no se presentan las mismas condiciones laborales para ellos y para el personal administrativo en cuanto a las condiciones físicas así como permisos y situaciones de tipo social (permisos, uniformes de trabajo, EPP) y que perciben son gestionadas ágilmente para el área administrativa.

Dentro de los comentarios generales se indica la necesidad de poseer los resultados de la evaluación del desempeño en su integralidad (todos los sustentos).



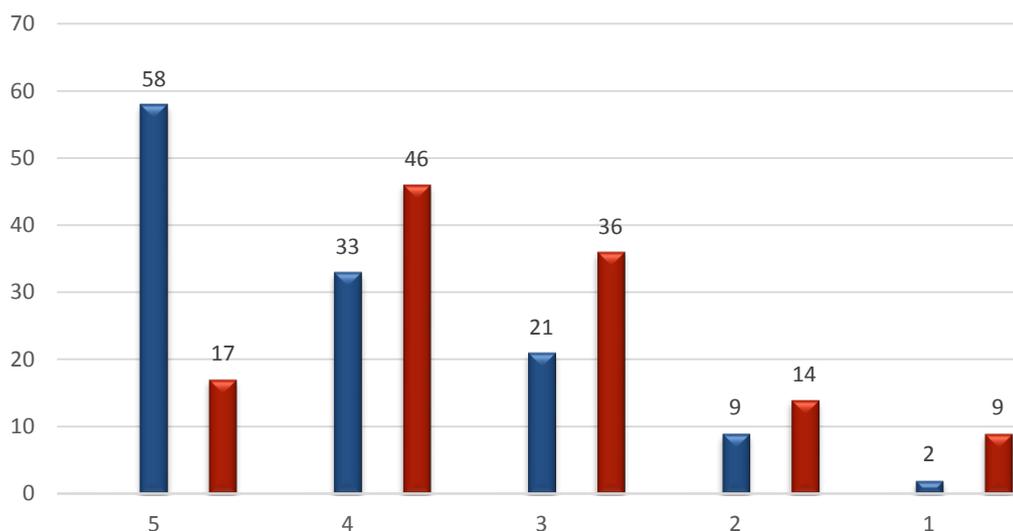
**Figura 9. Criterio Condiciones Ambientales- Equidad**

Además consideran que su puesto de trabajo no les proporciona el confort adecuado para reducir posibles riesgos ergonómicos (posturas inadecuadas, levantamiento de pesos, movimientos repetitivos), se menciona de manera reiterada que las temperaturas en los talleres son altas y no cuentan con sistemas de ventilación que satisfagan a la cantidad de personal laborando.

### **Infraestructura**

El punto más relevante de en cuanto a infraestructura hace referencia a las instalaciones sanitarias y duchas del área operativa, mismas que son consideradas por el 52% como extremadamente importantes, sin embargo el 40% se encuentra “medianamente satisfechos” con las instalaciones actuales, ya que consideran requieren limpieza con mayor regularidad, mantenimiento, y modernización tal como lo muestra la Figura 10.

En el caso de las instalaciones en su lugar de trabajo, el 80% considera que son importantes, y se encuentran satisfechos, es decir opinan que son adecuadas.



**Figura 10. Criterio Infraestructura- Instalaciones Sanitarias Recursos**

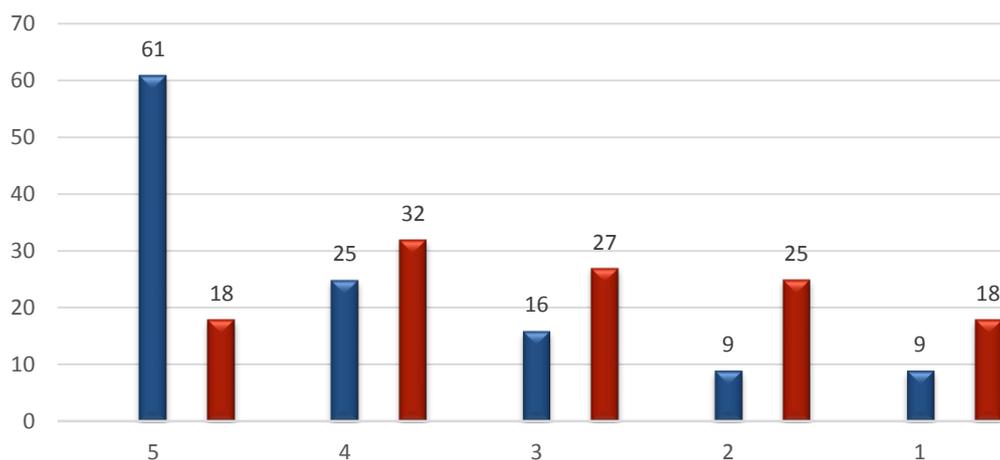
### **Transporte**

En cuanto al transporte se realizaron dos preguntas referentes a la conformidad con el servicio de transporte que ofrece la empresa y la opinión en cuanto a la idoneidad de las rutas actuales de transporte para garantizar su seguridad y movilidad.

En la figura 11 se observa que para el 50% de los colaboradores encuestados se considera de gran importancia el servicio de transporte, sin embargo sus niveles de satisfacción son satisfecho a medianamente satisfecho.

Dentro de los comentarios se indica la necesidad de revisar las rutas de transporte para que el servicio pueda ser optimizado en cuanto a las rutas establecidas y que las mismas deben ser revisadas periódicamente para tener un alcance mayor al actual.

Indican que cuando se realizan trabajos que implican una estadía es sus puestos de trabajo mayor al de su jornada laboral o deben transportarse para la realización de maniobras en horarios nocturnos a las Plantas de ASTINAVE EP, resulta demorado obtener un medio de transporte, mismo que resulta en ocasiones, incluso peligroso.

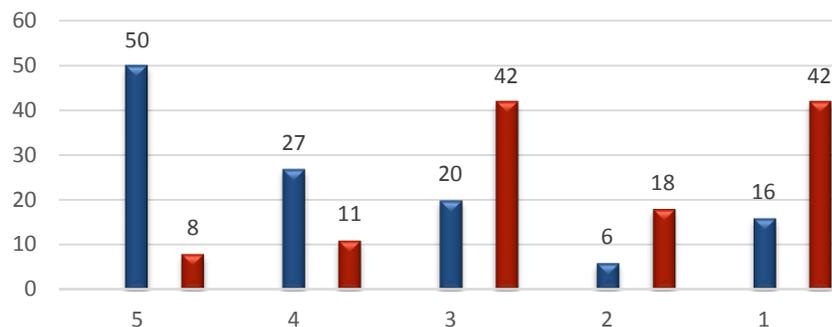


**Figura 11. Criterio Recursos- Conformidad Transporte**

### **Alimentación**

Se les preguntó a los colaboradores acerca de la conformidad con el servicio de alimentación que ofrece el proveedor que actualmente brinda el servicio para las personas que voluntariamente demandan este servicio en ASTINAVE EP, al respecto se debe mencionar como antecedente que ASTINAVE EP, proporcionaba de manera gratuita a todo su personal (operativo y administrativo) el servicio de alimentación como parte de los beneficios hasta el anterior año, finalizado debido a una disposición gubernamental. El concepto de alimentación tuvo que ser asumido por los empleados, situación que ha motivado mayoritariamente al personal a establecer un comentario solicitando que se revea este tema bajo las gestiones respectivas, ya que el valor de almuerzo fluctúa entre \$2 a \$2,50, valor que consideran alto y que afecta a su presupuesto familiar.

En la Figura 12, se observa que el grado de importancia con calificaciones 5 y 4 supera 60%, sin embargo su grado de insatisfacción llega al 34%, entre los comentarios, indican que los alimentos no contienen las porciones suficientes y que la comida en general no es del agrado de los colaboradores; indicando como sugerencia que se realice la gestión de la incorporación de la alimentación como tema organizacional, ya que de esta manera se podría garantizar un seleccionamiento de proveedores de manera.

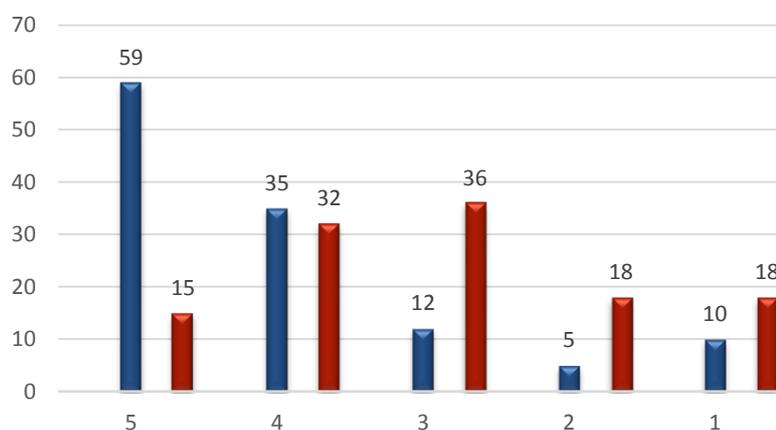


**Figura 12. Criterio Recursos- Conformidad Alimentación**

### Viáticos

Se consultó a los colaboradores sobre la gestión realizada por la empresa cada vez que estos deban salir por comisión de servicios considerando temas tales como la movilización, la logística y adicionales.

En la Figura 13 se observa que para los colaboradores encuestados, el pago oportuno, completo de los viáticos es extremadamente importante, sin embargo su nivel de satisfacción es medio, esto se debe a demoras en el proceso de acreditación de dichos valores ya que por la premura de los clientes que requieren servicios o productos de manera inmediata el tiempo medio de pago, considerando aquel requerido por el Banco Central del Ecuador en el desembolso de los valores, es 48 horas (2 días laborables), lo que genera preocupación ya que los servidores/obreros públicos mencionan que muchas de las ocasiones no cuentan con los fondos para cubrir dichos gastos, coincidiendo con ese criterio el 60% de la población.



**Figura 13. Criterio Recursos- Gestión Viáticos**

## Motivación y reconocimiento

A continuación se presentan los resultados en materia de motivación y reconocimiento.

Las preguntas están enfocadas en aspectos salariales y a nivel de bienestar social, así como los criterios utilizados para las evaluaciones de desempeño.

**Tabla 14**  
*Criterio Motivación y Reconocimiento- Importancia- Satisfacción*

Motivación y Reconocimiento	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Las condiciones salariales que otorga la empresa van acorde a su formación profesional	61	29	19	5	7	12	27	44	23	15
Los pagos salariales se realizan de manera oportuna	67	33	14	5	1	25	47	30	12	6
La empresa fomenta actividades recreativas, culturales y deportivas entre sus trabajadores	63	26	20	8	4	28	35	31	17	10
Esta usted conforme con las evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados a fin de realizar promociones pertinentes en beneficio de la productividad de empresa	63	32	19	2	4	34	43	25	11	9
Siente que la empresa le brinda apoyo en situaciones personales (calamidad doméstica, estudios, apoyo económico, otros)	69	29	16	3	3	36	36	30	8	11
Le pagan o reconocen los viáticos por comisión de servicios de manera oportuna (antes de salir de la empresa)	66	24	18	5	8	13	28	31	28	18

En la Tabla 14 se detallan las preguntas planteadas, en las que se puede analizar de manera general que el aspecto salarial y de reconocimiento por las labores realizadas es de extrema importancia para los trabajadores, quienes a través de la sección de sugerencias han indicado que solicitan revisión de sus salarios en base a las capacitaciones y educación formal obtenida, ya que en muchos de los casos no cuentan con una formación apegada al manual correspondiente de este tema porque no existen los institutos especializados para los requerimientos del astillero.

Los resultados calificados con un mayor grado de insatisfacción están relacionados con los pagos salariales realizados de manera oportuna, en los comentarios se indica que la

demora en sus pagos ocasiona problemas en el pago de alimentación, vivienda y estudios de su familia, lo que genera malestar, situación similar que se da en el pago de los viáticos por comisión que sumado a los temas de transporte y alimentación ocasionan un deterioro en la motivación conseguida por la empresa producto de otros factores.

Un aspecto positivo de mencionar, es que el 51% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa le brinda apoyo en situaciones personales (calamidad doméstica, estudios, apoyo económico, entre otros aspectos)

### Salud

En el criterio salud, se les encuestó a los colaboradores respecto a la atención médica, servicios médicos, disponibilidad de medicamentos y atención oportuna en caso de accidentes o incidentes.

**Tabla 15**  
***Criterio Salud- Importancia- Satisfacción***

Salud	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Está usted conforme con la atención del servicio que ofrece el Dispensario Médico de ASTINAVE EP	69	30	13	4	4	20	54	26	14	8
Considera que el Dispensario Médico necesita extender su horario de atención	75	27	14	2	3	33	42	30	7	9
Estaría usted de acuerdo pagar por un seguro de salud corporativo y de vida	52	26	22	11	9	26	35	30	13	16
Cuan conforme se encuentra usted con la disponibilidad de los medicamentos entregados por el Dispensario Médico	58	36	16	8	3	14	54	32	11	10
Considera usted que el tiempo de respuesta ante los accidentes y/o incidentes presentados han sido satisfactorios	60	33	18	5	4	7	40	48	10	14

De acuerdo a lo indicado en la Tabla 15, se observa que los encuestados consideran de extrema importancia su salud en el desempeño de sus labores, están medianamente satisfechos a satisfechos en cuanto a los servicios proporcionados por el dispensario médico.

Señalan la necesidad en términos de los horarios del dispensario médico, solicitando

que para jornadas nocturnas se cuenten con atención en el dispensario, así como un servicio de ambulancia en casos de emergencia y los tiempos de respuesta ante posibles accidentes o incidentes.

En cuanto a la satisfacción de estos aspectos, se presentan niveles medios de satisfacción respecto a la disponibilidad de los medicamentos entregados, según lo indagado, se envían recetas y ellos incurren en un gasto que consideran debería ser de alguna manera gestionados por parte de la organización.

En cuanto a la posibilidad de pagar un seguro corporativo de salud y vida el 73% de los colaboradores encuestados está de acuerdo con dicha propuesta siempre que éste se encuentre dentro de sus posibilidades.

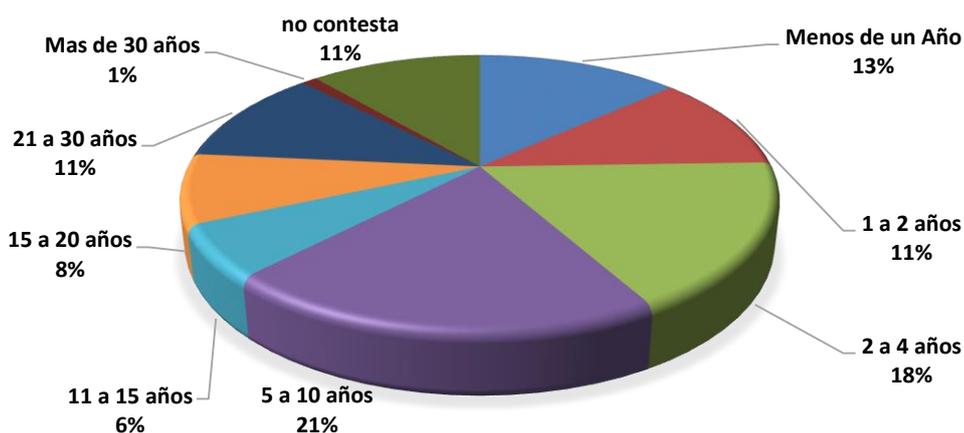
#### **4.2.3 Planta Sur**

En el área operativa y administrativa de la Planta Sur se encuestaron 103 colaboradores quienes laboran en los Diques Napo y Orellana. Es importante indicar que cinco colaboradores no completaron la información general.

Al respecto se puede inferir que el 39% de la población encuestada ha laborado en ASTINAVE EP por un periodo de 2 a 10 años, adicionalmente se debe indicar que existe un 1% que posee una antigüedad que supera los 30 años.

El 11% no se pudo determinar su antigüedad ya que el campo no fue completado adecuadamente.

De manera general se solicitó a los encuestados se califique en grado de importancia y satisfacción de los criterios indicados, al momento de elegir una empresa en la cual trabajar.



**Figura 14. Participación Total- Antigüedad**

El siguiente cuadro se adjunta el número de encuestados que escogieron la misma respuesta de Importancia y satisfacción basado en estos criterios generales, los mismos permiten observar los criterios que influyen en los servidores/obreros públicos.

**Tabla 16**  
**Resultados Generales- Importancia**

Criterios/ Calificación	5	4	3	2	1
Puesto de Trabajo	48	4	0	0	0
Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	36	12	4	0	0
Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos	40	6	5	1	0
Motivación y Reconocimiento	32	13	3	3	1
Salud	44	0	7	0	1

Al momento de seleccionar un lugar de trabajo, el personal de Planta Sur de ASTINAVE EP, valora con mayor calificación el puesto de trabajo, con 48 colaboradores indicando que su puesto de trabajo es lo más importante.

Se menciona como prioritario el criterio de salud (44 indicaron que era “extremadamente importante y representan el 42% de la población) es decir que su trabajo no conlleve riesgos para su salud y se brinde atención médica inmediata, esta respuesta se relaciona con los eventos propios de las actividades como maniobras realizadas en Dique , lo que preocupa mucho a los colaboradores, también se indica niveles de importancia moderados

en cuanto a sus tareas vinculadas así como la estabilidad laboral y aporte a la sociedad.

**Tabla 17**  
**Resultados Generales- Satisfacción**

<b>Criterios/ Calificación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Puesto de Trabajo	17	14	20	1	0
Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	12	28	9	3	0
Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos	9	7	12	20	4
Motivación y Reconocimiento	7	12	10	16	7
Salud	10	10	20	8	4

En cuanto al nivel de satisfacción de los colaboradores, se observa de manera general como satisfecho (calificación 4 en grado de satisfacción); siendo el criterio de ambiente de trabajo el que tiene mayor número de calificaciones satisfactorias.

Los criterios con menor puntuación hacen referencia a motivación y reconocimiento, indicando de manera general la calificación “insatisfecho”, que se da porque los colaboradores consideran que el tipo de trabajo que realizan es arduo y no es reconocido así por sus superiores.

Adicionalmente se observa que el criterio de condiciones ambientales, infraestructuras y recursos tiene una calificación que está en el rango de “completamente insatisfecho” a “medianamente satisfecho”, tema que tiene mucha relación con temas de material de trabajo así como recursos vitales como servicios higiénicos y agua potable.

Al igual que lo indicado en Planta Centro el criterio de salud se encuentra con calificaciones desde medianamente satisfecho a completamente satisfecho, aun cuando en la sección de comentarios y sugerencias se repite de manera reiterada la preocupación del personal operativo por su salud.

#### 4.2.4 Resultados Obtenidos por Criterios - Planta Sur

##### Puesto de Trabajo

Dentro de cada uno de las áreas encuestadas se incluyó una pregunta general con el objetivo de guiar al colaborador en cuanto al trabajo realizado por ASTINAVE EP para satisfacer a su personal.

Las preguntas de este criterio hacen referencia directa al trabajo, las actividades y la carga de tareas para cada uno de los colaboradores, en cuanto a importancia y satisfacción.

**Tabla 18**  
*Criterio Puesto de Trabajo- Importancia- Satisfacción*

Puesto de Trabajo	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas	41	11	0	0	0	24	14	10	4	0
El trabajo que realiza es significativo y aporta a la empresa	47	5	0	0	0	29	16	5	0	0
En su área de trabajo tienen bien repartidas las cargas de trabajo	28	20	3	0	1	17	16	17	1	1
Puede desarrollar todas sus habilidades en su puesto de trabajo	41	9	2	0	0	27	7	12	6	0
Considera que cuenta con el equipo necesario para realizar las actividades asignadas	28	14	5	3	2	7	7	15	11	12
Las tareas asignadas por su Jefe Inmediato, le ayudan a crecer profesionalmente	37	10	3	1	1	17	16	12	4	3
Recibe información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo	37	10	2	1	2	17	17	8	7	3

Como se observa en la Tabla 18, los colaboradores de Planta Sur, dan gran importancia a sus funciones y consideran el aporte que sus actividades diarias tienen para la gestión de ASTINAVE EP, lo que les permite desarrollar sus habilidades mediante la entrega oportuna de información para ejecutar los trabajos, se indica que se consideran satisfechos en cuanto a la repartición de tareas.

De lo explicado en la sección de sugerencias y comentarios, este punto se da por los

equipos de protección personal. El promedio de calificación de estos criterios de trabajo oscilo entre 4.2 a 4.5 en cuanto a la selección de las respuestas.

Los comentarios indicados hacen referencia a que las cargas de trabajo sobrepasan los plazos que se han planificado y eso afecta a su cumplimiento y motivación, pues consideran que son eficientes pero los plazos son, en algunos casos difíciles de ser cumplidos, sugieren que los procesos de adquisición de materiales sean más ágiles para el cumplimiento de tareas, así como la administración de las ordenes de trabajo.

### **Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros**

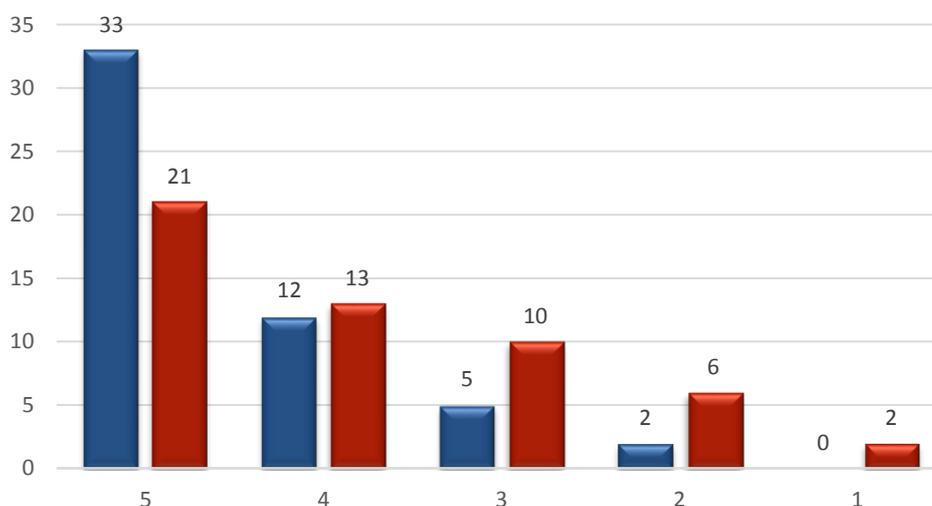
**Tabla 19**  
**Criterio Ambiente de Trabajo- Importancia- Satisfacción**

<b>Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros</b>	<b>Importancia</b>					<b>Satisfacción</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Se siente parte de un Equipo de Trabajo	44	6	2	0	0	24	20	8	0	0
La buena relación con los compañeros de trabajo	39	11	1	1	0	19	21	12	0	0
La buena relación con su Jefe Inmediato	37	10	3	1	0	22	16	9	4	1
La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente	33	13	4	0	2	15	18	12	5	2
La comunicación que existe entre usted y su Jefe Inmediato es efectiva	33	12	5	2	0	21	13	10	6	2
Considera usted recomendar a sus amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	28	15	5	2	2	13	10	18	7	4

En cuanto al ambiente de trabajo las calificaciones de importancia y satisfacción tienen similares calificaciones cerca del 90% de las mismas están entre muy satisfecho y satisfecho, en los comentarios adicionales, los colaboradores indican que existen excelente relaciones con los compañeros de trabajo y gustan del trabajo en equipo.

Como se indica en el siguiente gráfico que se le da una alta importancia a la comunicación entre el colaborador y el jefe inmediato, en cuanto a la satisfacción en este criterio, los colaboradores están satisfechos y medianamente satisfechos, con la relación laboral que mantienen con su jefe inmediato, sin embargo en la sección de sugerencias solicitan se ayude a mejorar la comunicación con el mismo, ya que en su percepción debe ser

una relación mucho más respetuosa.



**Figura 15. Criterio puesto de trabajo- Comunicación con Jefe**

### Condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Es importante indicar que dentro de los comentarios generales, se hace repetida mención a los aspectos indicados en este criterio, mismo que está evidenciado en un 90% de extrema importancia e importancia para los colaboradores donde se indica la preocupación por la toma de esta encuesta y sus resultados, mismos que esperan ser visualizados en el futuro con todos los soportes del caso.

**Tabla 20**

***Criterio Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos- Importancia- Satisfacción***

Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Las instalaciones en su lugar de trabajo son adecuadas	31	11	4	6	0	8	4	21	12	7
Las instalaciones sanitarias asignadas a su área de trabajo permanecen limpias y están en buen estado	29	14	6	3	0	12	12	13	9	6
Considera que su puesto de trabajo le proporciona el confort adecuado para evitar los riesgos ergonómicos (posturas inadecuadas, levantamiento de pesos, movimientos repetitivos)	27	19	5	1	0	5	14	16	14	3
La empresa le facilita los EPP's necesarios para su trabajo	<b>30</b>	<b>8</b>	8	4	2	7	8	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>7</b>

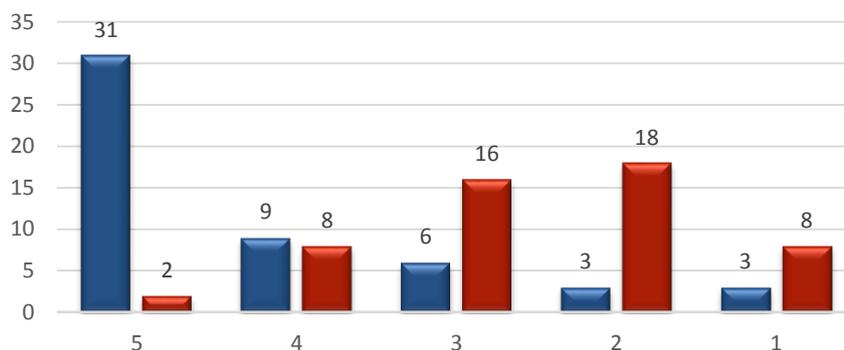
<b>Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos</b>	<b>Importancia</b>					<b>Satisfacción</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Está usted conforme con el servicio de transporte que ofrece la empresa	25	15	5	4	3	4	10	13	14	11
Las rutas actuales de transporte son adecuadas para garantizar su seguridad y movilidad	23	12	11	3	3	6	8	16	15	7
Está conforme con la cantidad y calidad de la comida por el valor que paga	23	13	3	7	6	6	7	11	13	15
Está usted conforme con el servicio de alimentación que ofrece el Proveedor que actualmente brinda el servicio en ASTINAVE EP	26	11	5	3	7	8	11	11	9	13
La empresa brinda Equidad Laboral o Trato Justo	31	9	6	3	3	2	8	16	18	8
La gestión realizada por la empresa cada vez que usted debe salir por comisión de servicios es adecuada contemplando la movilización, la logística y adicionales.	28	17	2	3	2	5	7	19	16	5

### **Condiciones Ambientales**

Dentro de este criterio se preguntó a los colaboradores acerca de su opinión sobre la equidad laboral o trato justo que recibían. Como se observa en la figura respecto a la importancia el 31% (30 encuestados) consideran extremadamente importante ser tratados de manera justa y equitativa, sin embargo esto se contrasta con la respuesta en término de satisfacción ya que el 15% se encuentran medianamente satisfechos mientras que el 41% (42 colaboradores) se sienten insatisfechos con respecto al trato.

De acuerdo a lo indicado en los comentarios generales de la encuesta y lo indagado, los colaboradores operativos de la Planta Sur consideran que no se presentan las mismas condiciones laborales para ellos, personal administrativo y personal de Planta Centro en cuanto a las condiciones físicas así como permisos y situaciones de tipo social y que perciben son gestionadas ágilmente para el área administrativa.

Además, consideran que su puesto de trabajo no les proporciona el confort adecuado para reducir los riesgos ergonómicos (posturas inadecuadas, levantamiento de pesos, movimientos repetitivos), se menciona de manera reiterada que las temperaturas en los talleres son altas y no cuentan con sistemas de ventilación que satisfagan a la cantidad de personal laborando.

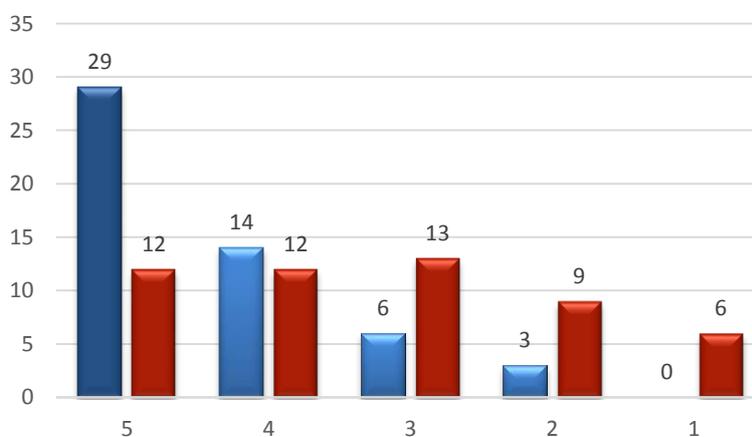


**Figura 16. Criterio Condiciones Ambientales- Equidad**

### **Infraestructura**

El punto más relevante en cuanto a infraestructura hace referencia a las instalaciones sanitarias y duchas del área operativa, mismas que son consideradas por el 56% como extremadamente importantes, sin embargo el 42% se encuentra medianamente satisfechos a “insatisfecho” con las instalaciones actuales, ya que consideran requieren limpieza con mayor regularidad, mantenimiento, y modernización tal como lo muestra la Figura 17.

En el caso de las instalaciones en su lugar de trabajo, el 65% considera que son importantes, y debe fortalecerse este tema como parte de los programas institucionales para laborar de una mejor manera.



**Figura 17. Criterio Infraestructura- Instalaciones Sanitarias**

### **Recursos**

## Transporte

En cuanto al transporte se realizaron dos preguntas referentes a la conformidad con el servicio de transporte que ofrece la empresa y opinión en cuanto a la idoneidad de las rutas actuales de transporte para garantizar su seguridad y movilidad.

En la Figura 18, se observa que el 50% de los colaboradores encuestados considera de gran importancia el servicio de transporte, sin embargo sus niveles de satisfacción son satisfecho a medianamente satisfecho.

Dentro de los comentarios se indica la necesidad de revisar las rutas de transporte para este servicio incluyendo adicionalmente el mismo tema que se presenta en la Planta Centro con relación de la seguridad al momento de movilizarse a las plantas para realizar trabajos en horarios extendidos o nocturnos.

Adicionalmente comentan que la salida desde la Base Naval Sur en horarios nocturnos y de fin de semana es difícil, ya que no existen líneas de transporte que operen con regularidad en esos horarios y que corren riesgo por la inseguridad del sector.

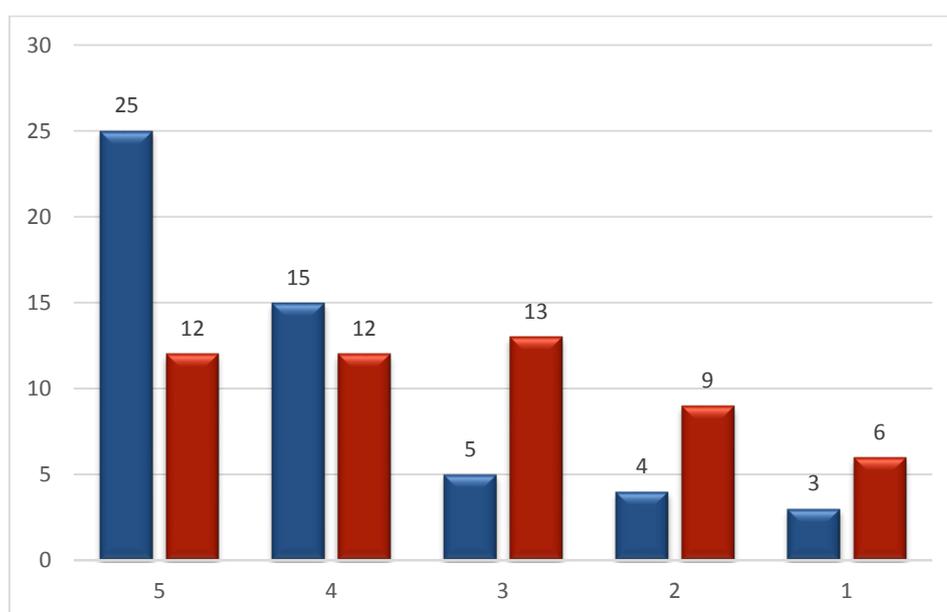


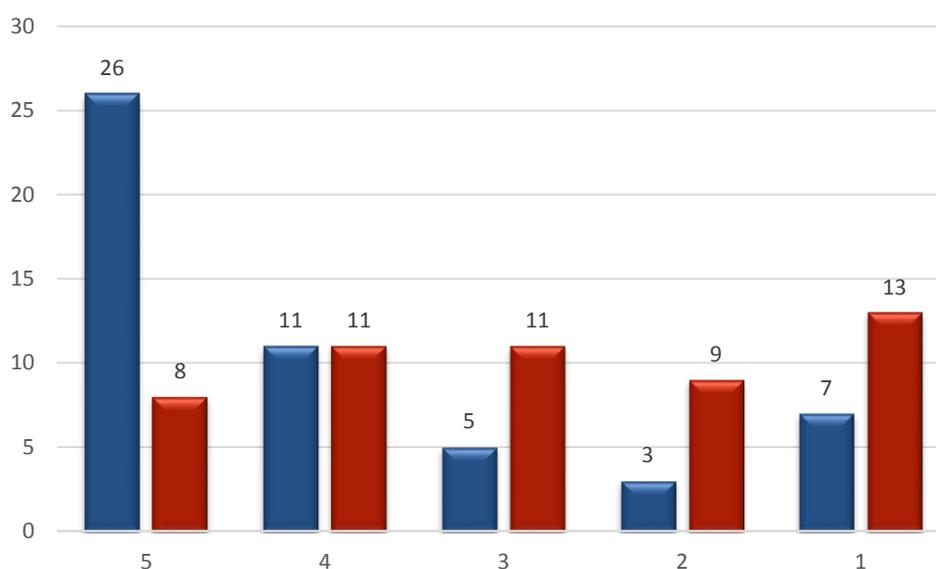
Figura 18. Criterio Recursos- Conformidad Transporte

## Comida

Dentro de este ámbito es de manera similar al presentado en el análisis de la Planta Centro dado que ASTINAVE EP favorecía antes de la disposición gubernamental la alimentación de manera gratuita y ahora con los cambios suscitados esto afecta a la economía de las familias del personal de la Planta Sur.

En la figura 19 se observa que el grado de importancia de con calificaciones 5 y 4 supera 60%, sin embargo su grado de insatisfacción llega al 52%, entre los comentarios, indican que los alimentos no contienen las porciones suficientes y que la comida en general no es del agrado de los colaboradores.

Existe dificultad para el expendio de alimentos indicando como sugerencia de que se realice las gestiones para que la organización pudiera nuevamente retomar el tema de la alimentación de alguna manera como parte de su contribución hacia el bienestar laboral.



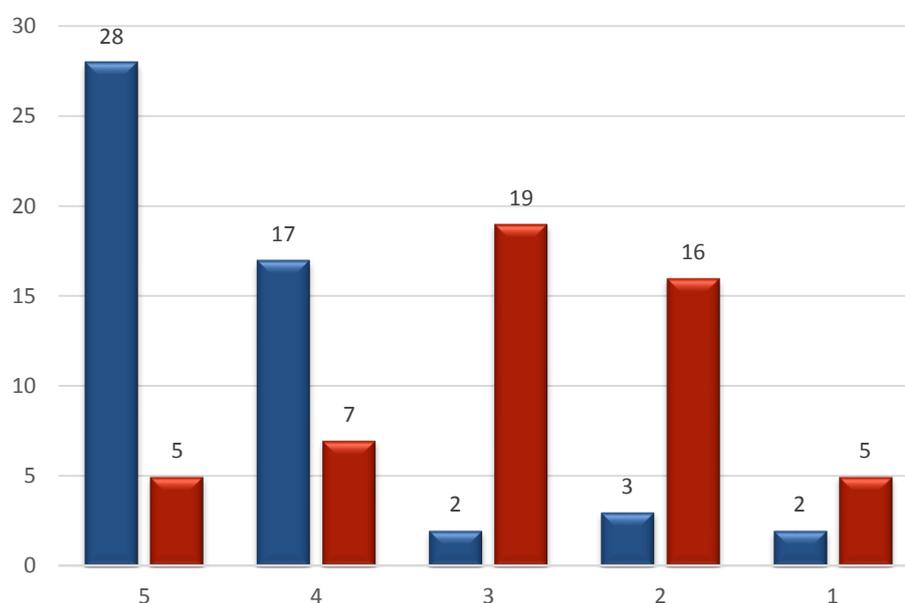
**Figura 19. Criterio Recursos- Conformidad Alimentación**

### **Viáticos**

Se consultó a los colaboradores sobre la gestión realizada por la empresa cada vez que usted debe salir por comisión de servicios es adecuada contemplando la movilización, la logística y adicionales.

En la Figura 20 se observa que para los colaboradores encuestados, el pago oportuno,

completo de los viáticos es extremadamente importante, sin embargo su nivel de satisfacción es medio satisfecho a insatisfecho, esto se debe a demoras en el proceso de acreditación de dichos valores (tiempos normales del proceso por parte del Banco Central del Ecuador igual a dos días laborables contrastados con la premura por parte del cliente), lo que genera preocupación ya que los colaboradores mencionan no contar con fondos para cubrir dichos gastos hasta su retorno, coincidiendo con ese criterio el 70% de la población, quienes aseguran haber realizado gestiones para una obtención más ágil de los fondos sin respuesta alguna.



**Figura 20. Criterio Recursos- Gestión Viáticos**

### **Motivación y reconocimiento**

A continuación se presentan los resultados en materia de motivación y reconocimiento. Las preguntas están enfocadas en aspectos salariales y a nivel de bienestar social, así como los criterios utilizados para las evaluaciones de desempeño.

En la Tabla 21 se detallan las preguntas planteadas, en las que se puede analizar de manera general el aspecto salarial y de reconocimiento por las labores realizadas es de extrema importancia para los trabajadores, quienes a través de la sección de sugerencias han

indicado que solicitan revisión de sus salarios en base a las capacitaciones y educación formal obtenida. Adicionalmente se presenta el mismo hecho de la Planta Centro al mencionar que las evaluaciones deben ser entregadas de manera personal de manera completa y con todos los soportes del caso.

**Tabla 21**  
***Criterio Motivación y Reconocimiento- Importancia- Satisfacción***

Motivación y Reconocimiento	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Las condiciones salariales que otorga la empresa van acorde a su formación profesional	34	9	4	4	1	4	12	13	16	7
Los pagos salariales se realizan de manera oportuna	33	10	4	3	2	7	9	15	13	8
La empresa fomenta actividades recreativas, culturales y deportivas entre sus trabajadores	23	13	6	4	6	2	10	10	20	10
Esta usted conforme con las evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados a fin de realizar promociones pertinentes en beneficio de la productividad de empresa	37	11	3	0	1	14	18	13	4	3
Siente que la empresa le brinda apoyo en situaciones personales (calamidad doméstica, estudios, apoyo económico, otros)	39	8	4	0	1	16	15	13	4	4
Le pagan o reconocen los viáticos por comisión de servicios de manera oportuna (antes de salir de la empresa)	30	11	4	5	2	8	9	14	13	8

Los resultados calificados con un mayor grado de insatisfacción (51% se encuentran medianamente satisfechos a insatisfechos) están relacionados con los pagos salariales realizados de manera oportuna, en los comentarios se indica que la demora en sus pagos ocasiona problemas en el pago de alimentación, vivienda y estudios de su familia, lo que genera malestar, situación similar que se da en el pago de los viáticos por comisión que sumado a los temas de transporte y alimentación ocasionan un deterioro en la motivación alcanzada por otros factores.

Un aspecto positivo de mencionar, es que el 75% de los colaboradores encuestados

consideran que la empresa le brinda apoyo en situaciones personales (calamidad doméstica, estudios, apoyo económico, otros)

## Salud

En el criterio salud, se les encuestó a los colaboradores respecto a la atención médica, servicios médicos, disponibilidad de medicamentos y atención oportuna en caso de accidentes o incidentes.

**Tabla 22**

*Criterio Salud- Importancia- Satisfacción*

Salud	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Está usted conforme con la atención del servicio que ofrece el Dispensario Médico de ASTINAVE EP	36	8	4	4	0	7	13	15	11	6
Considera que el Dispensario Médico necesita extender su horario de atención	38	10	3	1	0	16	9	15	7	5
Estaría usted de acuerdo pagar por un seguro de salud corporativo y de vida	31	12	5	3	1	15	10	10	9	8
Cuan conforme se encuentra usted con la disponibilidad de los medicamentos entregados por el Dispensario Médico	34	11	6	0	1	7	9	16	12	8
Considera usted que el tiempo de respuesta ante los accidentes y/o incidentes presentados han sido satisfactorios	34	10	7	1	0	7	9	12	15	9

De acuerdo a lo observado en la Tabla 22, se identifica que los encuestados consideran de extrema importancia su salud en el desempeño de sus labores, están medianamente satisfechos a satisfechos en cuanto a los servicios proporcionados por el dispensario médico.

La encuesta permite observar la necesidad de extender los horarios de atención del dispensario médico, el 60% solicitando que para jornadas nocturnas se cuenten con atención en el dispensario, así como un servicio de ambulancia en casos de emergencia y los tiempos de respuesta ante posibles accidentes o incidentes.

En cuanto a la satisfacción de estos aspectos, el 80% presentan niveles medios de satisfacción respecto a la disponibilidad de los medicamentos entregados, según lo indagado, se envían recetas y ellos incurren en un gasto que consideran debería ser proporcionado por ASTINAVE EP.

En cuanto a la posibilidad de pagar un seguro corporativo de salud y vida el 71% de los colaboradores encuestados está de acuerdo con dicha propuesta.

#### 4.2.5 Planta Centro- administrativo

Se encuestaron a 126 colaboradores en la planta centro en las áreas administrativas. Es importante indicar que cinco colaboradores no completaron la información general, por lo tanto los siguientes análisis están realizados sobre 121 colaboradores.

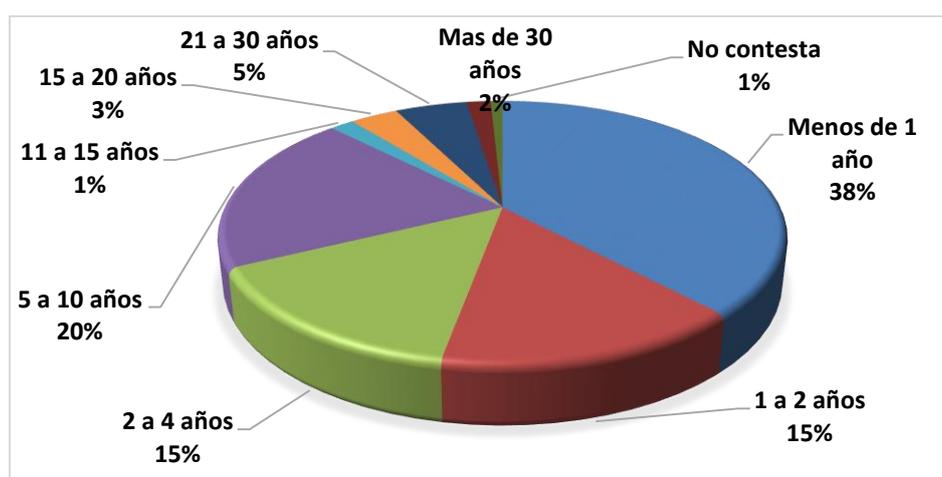
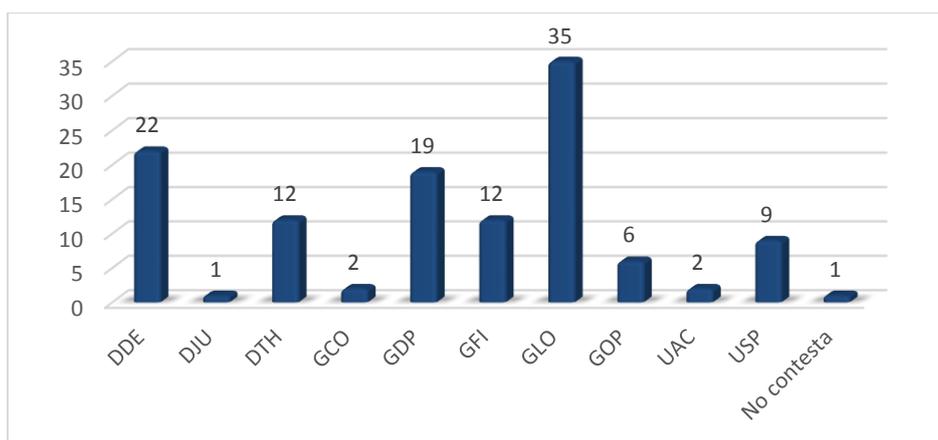


Figura 21. Participación Total- Antigüedad

Al respecto se puede inferir que el 38% de la población encuestada ha laborado en ASTINAVE EP por un periodo menor a un año, adicionalmente se debe indicar que existe un 1% que posee una antigüedad que supera los 30 años.

El 1% no se pudo determinar su antigüedad ya que el campo no fue completado adecuadamente. A continuación se presentan los resultados por área de trabajo.



**Figura 22. Participación Total- Área de trabajo**

Dentro de las encuestas se preguntó a los colaboradores por el área de trabajo a la que pertenecía, las áreas administrativas a las cuales se realizó la encuesta fueron los siguientes: Dirección Estratégica, Dirección Jurídica, Dirección de Talento Humano, Gerencia Comercial, Gerencia de Proyectos, Gerencia Financiera, Gerencia Logística, Gerencia Operativa, Unidad de Aseguramiento de Calidad, Unidad de Seguridad y Protección Integral.

Se observa en el gráfico que la Gerencia Logística y la Dirección Estratégica representan el 46% de los colaboradores encuestados, información que debe ser considerada importante al momento de realizar la interpretación de resultados. Adicionalmente se indica que 1 colaborador del total de encuestados no contestó este campo.

De manera general se solicitó a los encuestados se califique en grado de importancia y satisfacción de los criterios indicados en la metodología al momento de elegir una empresa en la cual trabajar.

**Tabla 23**  
**Resultados Generales- Importancia**

Criterios/ Calificación	5	4	3	2	1
Puesto de Trabajo	68	48	7	0	0
Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	76	38	9	0	0
Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos	61	44	16	2	0
Motivación y Reconocimiento	69	36	13	5	0
Salud	90	29	2	1	1

Al momento de seleccionar un lugar de trabajo, el personal administrativo de ASTINAVE EP, valora con mayor calificación los temas de salud es decir que su trabajo no conlleve riesgos para su salud. Adicionalmente consideran que la motivación y el reconocimiento de sus labores así como su puesto de trabajo son aspecto importantes.

**Tabla 24**  
**Resultados Generales- Satisfacción**

<b>Criterios/ Calificación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Puesto de Trabajo	49	58	13	3	0
Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	53	53	16	1	0
Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos	33	58	28	4	0
Motivación y Reconocimiento	34	49	27	11	2
Salud	51	55	8	5	1

En cuanto al nivel de satisfacción de los colaboradores, se observa de manera general como satisfecho (calificación 4 en grado de satisfacción); siendo el criterio de puesto de trabajo y condiciones ambientales, infraestructura y recursos los criterios que tienen mayor número de calificaciones satisfactorias.

Los criterios con menor puntuación hacen referencia a motivación y reconocimiento, indicando de manera general, que se da porque los colaboradores consideran que el tipo de trabajo que realizan no es reconocido.

#### **4.2.6 Resultados Obtenidos por Criterios – Personal Administrativo**

##### **Puesto de Trabajo**

Dentro de cada uno de las áreas encuestadas se incluyó una pregunta general con el objetivo de guiar al colaborador en cuanto al trabajo realizado por ASTINAVE EP para satisfacer a su personal.

Las preguntas de este criterio hacen referencia directa al trabajo, las actividades y la

carga de tareas para cada uno de los colaboradores, en cuanto a importancia y satisfacción.

**Tabla 25**  
***Criterio Puesto de Trabajo- Importancia- Satisfacción***

Puesto de Trabajo	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas	70	45	8	0	0	44	61	13	4	1
El trabajo que realiza es significativo y aporta a la empresa	96	20	7	0	0	73	43	5	2	0
En su área de trabajo tienen bien repartidas las cargas de trabajo	57	54	11	1	0	45	51	21	5	1
Puede desarrollar todas sus habilidades en su puesto de trabajo	62	38	16	2	5	36	53	24	9	1
Considera que cuenta con el equipo necesario para realizar las actividades asignadas	58	47	14	4	0	36	55	24	7	1
Las tareas asignadas por su Jefe Inmediato, le ayudan a crecer profesionalmente	65	40	13	5	0	51	45	21	6	0
Recibe información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo	56	52	15	0	0	33	60	25	2	3

Como se observa en la Tabla 25, los colaboradores administrativos de Planta Norte, dan gran importancia a sus funciones y consideran el aporte que sus actividades diarias tienen para la gestión de ASTINAVE EP es significativo y aporta a la empresa para la consecución de los objetivos indicados por Gerencia General.

Adicionalmente, considera que sus funciones y responsabilidades están definidas, situación que se refleja en un 60% de satisfacción referente a este criterio.

En cuanto a la satisfacción de los colaboradores dentro del criterio de desarrollo de sus habilidades en el puesto de trabajo se pueden identificar que las calificaciones más altas se encuentran en las calificaciones de completamente satisfecho y satisfecho, sobre todo en los temas de cargas de trabajo y su correcta repartición así como los equipos necesarios.

Se indica de manera general que existe relación positiva entre el grado de importancia de este criterio y las preguntas formuladas y el grado de satisfacción que los colaboradores opinan referente a sus tareas, manejo de actividades asignadas y desarrollo correcto de su trabajo.

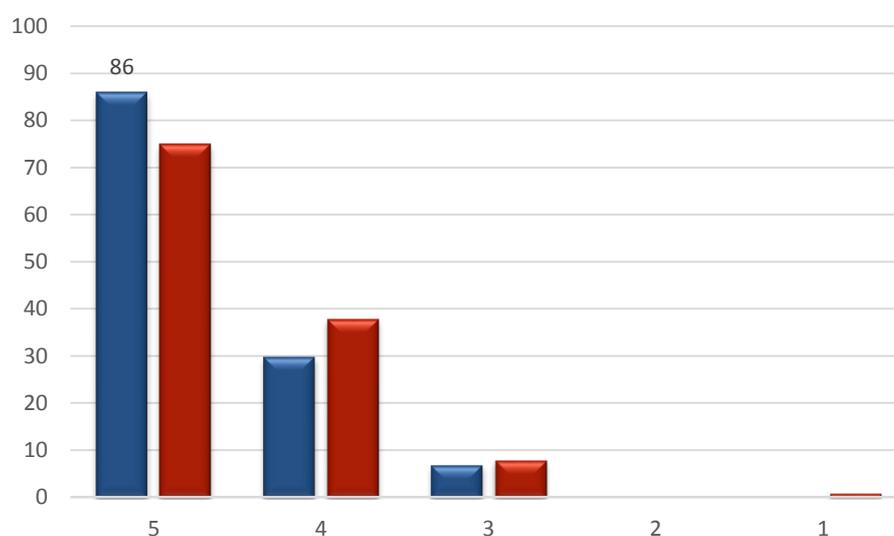
## Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

**Tabla 26**  
*Criterio Ambiente de Trabajo- Importancia- Satisfacción*

Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Se siente parte de un Equipo de Trabajo	72	44	7	0	0	62	48	8	3	2
La buena relación con los compañeros de trabajo	82	38	3	0	0	70	45	6	1	1
La buena relación con su Jefe Inmediato	86	30	7	0	0	75	38	8	0	1
La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente	76	36	9	2	0	64	35	20	4	0
La comunicación que existe entre usted y su Jefe Inmediato es efectiva	81	34	7	0	0	69	40	11	3	0
Considera usted recomendar a sus amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	79	32	11	0	0	64	42	14	2	1

En cuanto al ambiente de trabajo las calificaciones de importancia y satisfacción tienen similares calificaciones cerca del 90% de las mismas están entre muy satisfecho y satisfecho, en los comentarios adicionales, los colaboradores indican que existen excelente relaciones con los compañeros de trabajo y gustan del trabajo en equipo.

Como se indica en el siguiente gráfico que se le da una alta importancia a la adecuada repartición de cargas de trabajo, sin embargo los colaboradores están completamente satisfecho y satisfecho, con la repartición de tareas.



**Figura 23. Criterio Ambiente de Trabajo- Relación Jefe Inmediato**

Es importante prestar atención al criterio de su relación con jefe inmediato ya que los colaboradores califican como muy importante el criterio, y su nivel de satisfacción tiene calificaciones de completamente satisfecho y satisfecho que debe ser consideradas positivas.

### Condiciones ambientales, infraestructura y recursos

**Tabla 27**  
*Criterio Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos- Importancia- Satisfacción*

Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Las instalaciones en su lugar de trabajo son adecuadas	66	47	9	0	0	37	52	30	4	0
Las instalaciones sanitarias asignadas a su área de trabajo permanecen limpias y están en buen estado	73	33	12	3	0	36	45	30	9	2
Considera que su puesto de trabajo le proporciona el confort adecuado para evitar los riesgos ergonómicos (posturas inadecuadas, levantamiento de pesos, movimientos repetitivos)	64	48	8	2	0	31	51	28	6	7
La empresa le facilita los EPP's necesarios para su trabajo	82	28	10	2	0	55	41	16	11	0
Está usted conforme con el servicio de transporte que ofrece la empresa	57	35	17	6	5	32	38	23	11	16
Las rutas actuales de transporte son adecuadas para garantizar su seguridad y movilidad	57	40	13	4	6	31	47	16	11	15
Está conforme con la cantidad y calidad de la comida por el valor que paga	51	19	18	9	21	20	16	32	18	32
Está usted conforme con el servicio de alimentación que ofrece el Proveedor que actualmente brinda el servicio en ASTINAVE EP	45	23	21	12	16	11	23	33	18	33
La empresa brinda Equidad Laboral o Trato Justo	69	39	11	0	2	37	49	23	4	8
La gestión realizada por la empresa cada vez que usted debe salir por comisión de servicios es adecuada contemplando la movilización, la logística y adicionales.	76	28	14	1	2	41	43	24	7	6

### Condiciones Ambientales e Infraestructura

Dentro de este criterio se preguntó a los colaboradores acerca de su opinión sobre la equidad laboral o trato justo que recibían. Como se observa en la figura 24, respecto a la importancia el 56% (69 encuestados) consideran extremadamente importante ser tratados de

manera justa y equitativa, en términos de satisfacción ya el 40% se encuentran medianamente satisfechos.

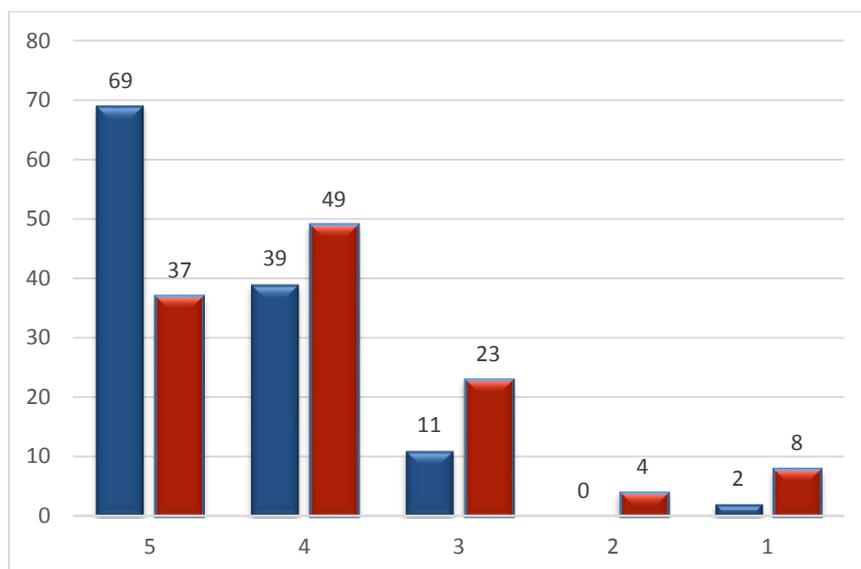


Figura 24. Criterio Ambiente de Trabajo- Equidad

De acuerdo a lo indicado en los comentarios generales de la encuesta, los colaboradores administrativos de la planta centro consideran que su puesto de trabajo brinda condiciones laborales confortables para ellos, no se hizo mención a las instalaciones sanitarias ni se receptaron comentarios negativos referentes a la infraestructura actual del área administrativa.

## Recursos

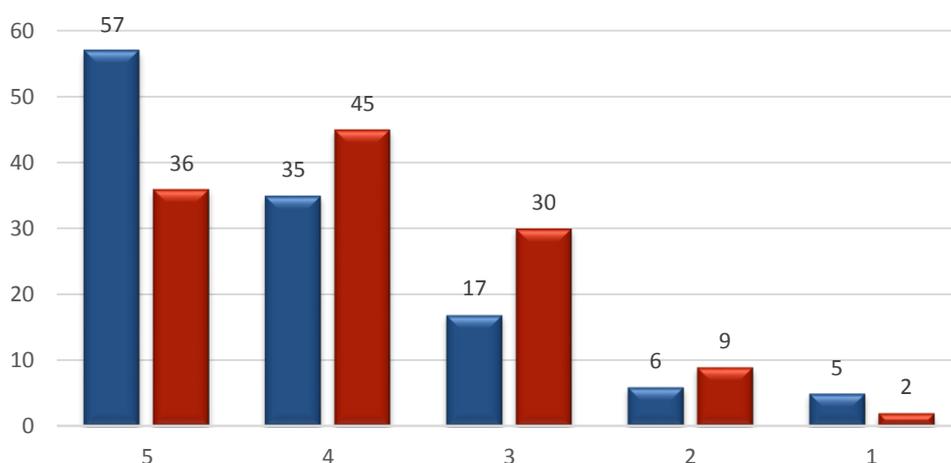
### Transporte

En cuanto al transporte se realizaron dos preguntas referentes a la conformidad con el servicio de transporte que ofrece la empresa y opinión en cuanto a la idoneidad de las rutas actuales de transporte para garantizar su seguridad y movilidad.

En la Figura 25, la se observa que para el 46% de los colaboradores encuestados considera de gran importancia el servicio de transporte, y sus niveles de satisfacción son satisfecho a medianamente satisfecho. Es importante mencionar que en el área administrativa al menos el 30% de los encuestados posee un medio de transporte personal.

Aun con los porcentajes obtenidos en las encuestas se indican comentarios de los colaboradores donde se indica la necesidad de revisar las rutas de transporte para que el servicio pueda tener un alcance mayor al actual.

Se menciona entre las acotaciones del personal administrativo que cuando se realizan trabajos que implican una estadía mayor a la jornada laboral regular, resulta demorado obtener un medio de transporte, mismo que resulta en ocasiones, incluso peligroso.



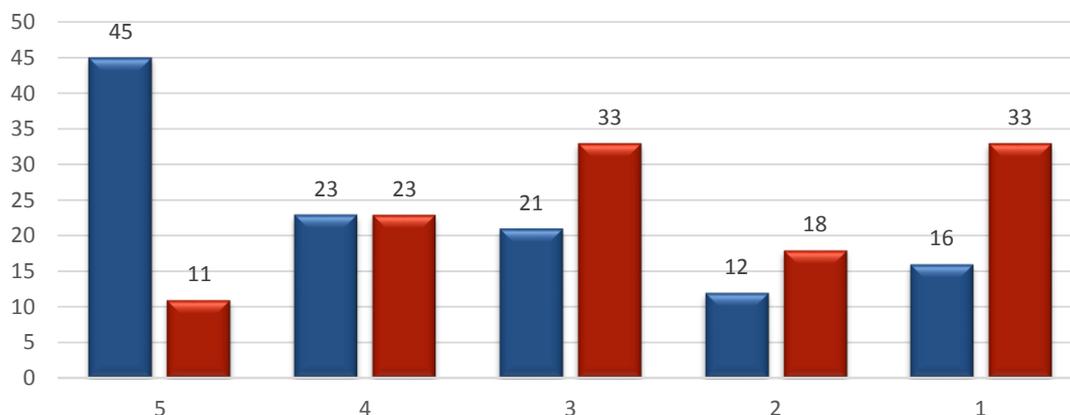
*Figura 25. Criterio Recursos- Conformidad Transporte*

## **Comida**

Se les pregunto a los colaboradores acerca de la conformidad con el servicio de alimentación que ofrece el proveedor que actualmente brinda el servicio para las personas que voluntariamente demandan este servicio en ASTINAVE EP, al respecto se debe mencionar como antecedente que ASTINAVE EP, proporcionaba de manera gratuita a todo su personal (operativo y administrativo) el servicio de alimentación como parte de los beneficios hasta el anterior año debido de acuerdo a una disposición gubernamental.

En la Figura 26, se observa que el grado de importancia con calificaciones 5 y 4 supera 60%, sin embargo su grado de insatisfacción llega al 30%, entre los comentarios, indican que los alimentos no contienen las porciones suficientes y que la comida en general no es del

agrado de los colaboradores; se sugiere que la empresa realice las gestiones pertinentes como parte del bienestar laboral.



*Figura 26. Criterio Recursos- Conformidad Alimentación*

### **Viáticos**

Se consultó a los colaboradores sobre la gestión realizada por la empresa cada vez que éste deba salir por comisión de servicios contemplando la movilización, la logística y adicionales.

En la Figura 27 se observa que para los colaboradores encuestados, el pago oportuno, completo de los viáticos es extremadamente importante, sin embargo su nivel de satisfacción es medio, esto se debe a demoras en el proceso de acreditación de dichos valores ya que por la premura de los clientes que requieren servicios o productos de manera inmediata el tiempo medio de pago, considerando aquel requerido por el Banco Central del Ecuador en el desembolso de los valores, es 48 horas (2 días laborables), lo que genera preocupación ya que los servidores/obreros públicos mencionan que muchas de las ocasiones no cuentan con los fondos para cubrir dichos gastos, coincidiendo con ese criterio el 58% de la población.

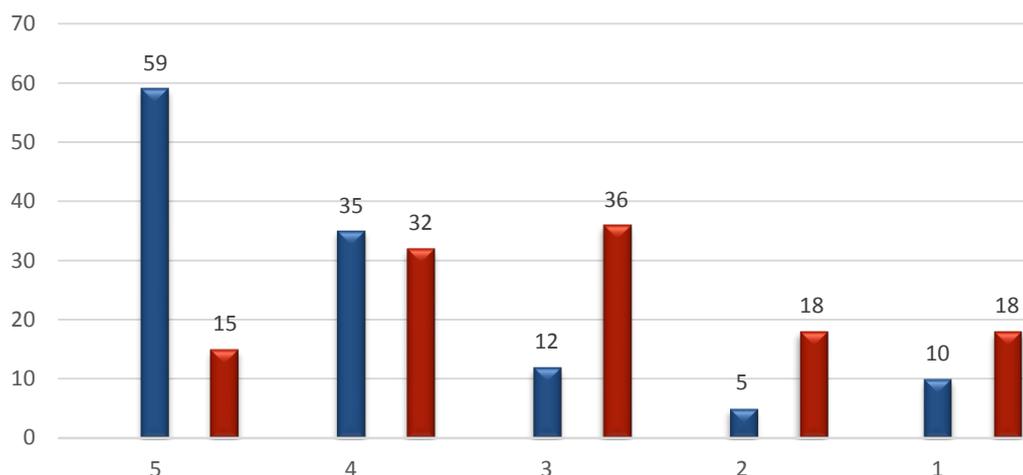


Figura 27. Criterio Recursos- Gestión Viáticos

### Motivación y reconocimiento

A continuación se presentan los resultados en materia de motivación y reconocimiento.

Las preguntas están enfocadas en aspectos salariales y a nivel de bienestar social, así como los criterios utilizados para las evaluaciones de desempeño.

**Tabla 28**

#### *Criterio Motivación y Reconocimiento- Importancia- Satisfacción*

Motivación y Reconocimiento	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Las condiciones salariales que otorga la empresa van acorde a su formación profesional	79	28	9	5	0	40	42	28	5	5
Los pagos salariales se realizan de manera oportuna	88	29	2	1	1	62	48	5	2	4
La empresa fomenta actividades recreativas, culturales y deportivas entre sus trabajadores	56	43	16	6	0	30	61	21	7	2
Esta usted conforme con las evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados a fin de realizar promociones pertinentes en beneficio de la productividad de empresa	85	32	2	1	1	57	47	12	2	3
Siente que la empresa le brinda apoyo en situaciones personales (calamidad doméstica, estudios, apoyo económico, otros)	87	23	8	2	0	65	31	18	5	0
Le pagan o reconocen los viáticos por comisión de servicios de manera oportuna (antes de salir de la empresa)	82	19	15	1	2	33	36	25	10	15

En la Tabla 28 se detallan las preguntas planteadas, en las que se puede analizar de

manera general el aspecto salarial y de reconocimiento por las labores realizadas es de extrema importancia para los trabajadores, quienes se encuentran satisfechos con su remuneración, aunque comentan que desean los pagos salariales sea acreditados oportunamente y/o efectivizados en los plazos correspondientes.

Un aspecto positivo de mencionar, es que el 53% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa le brinda apoyo en situaciones personales (calamidad doméstica, estudios, apoyo económico, otros)

## Salud

**Tabla 29**  
*Criterio Salud- Importancia- Satisfacción*

Salud	Importancia					Satisfacción				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Está usted conforme con la atención del servicio que ofrece el Dispensario Médico de ASTINAVE EP	74	41	6	0	0	54	54	13	0	0
Considera que el Dispensario Médico necesita extender su horario de atención	71	36	8	6	0	48	59	14	0	0
Estaría usted de acuerdo pagar por un seguro de salud corporativo y de vida	62	26	16	6	11	36	32	33	7	13
Cuan conforme se encuentra usted con la disponibilidad de los medicamentos entregados por el Dispensario Médico	68	38	14	0	1	50	40	24	1	4
Considera usted que el tiempo de respuesta ante los accidentes y/o incidentes presentados han sido satisfactorios	83	21	13	2	1	34	42	27	10	7

De acuerdo a lo observado en la Tabla 29, se identifica que los encuestados consideran de extrema importancia su salud en el desempeño de sus labores, están “completamente satisfechos” a “satisfechos” en cuanto a los servicios proporcionados por el dispensario médico.

En cuanto a la posibilidad de pagar un seguro corporativo de salud y vida el 55% de los colaboradores encuestados está de acuerdo con dicha propuesta.

#### 4.2.7 Sugerencias de los Encuestados

La siguiente tabla es una recopilación de lo indicado en las encuestas por los servidores/obreros públicos en la sección de comentarios y sugerencias de la encuesta realizada. Se ha dividido por ámbitos de gestión para un apropiado direccionamiento.

**Tabla 30**  
*Sugerencias de los encuestados*

Área	Sugerencia / Recomendación
<b>Seguridad Industrial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fortalecer la distribución de EPP</li> <li>b. Optimización de Rutas de transporte</li> <li>c. Fortalecimiento de la Seguridad Perimetral</li> <li>d. Botas dieléctricas certificadas</li> <li>e. Inclusión de doctores para turnos, Atención medica</li> <li>f. Gestión de la disponibilidad de ambulancias</li> <li>g. Dotación de dispensadores de agua.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mantenimiento máquinas de carpintería (mucho ruido)</li> <li>b. Coordinación en el trabajo entre áreas</li> <li>c. Incorporación de nuevas herramientas (nuevos conceptos)</li> <li>d. Mantenimiento de casilleros (USP – bienestar)</li> </ul>
<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar ventilación de áreas de trabajo operativas</li> <li>b. Priorización de materiales por embarcación.</li> <li>c. Establecer recorridos para horarios que presenten riesgos al personal</li> <li>d. Mejoramiento de duchas y baños en las áreas operativas y Diques.</li> </ul>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cursos sobre primeros auxilios como parte del Plan de Formación y Capacitación</li> <li>b. Estabilidad laboral Capacitación</li> <li>c. Gestión para la alimentación (DDE – bienestar)</li> <li>d. Aminorar carga administrativa</li> <li>e. Fortalecimiento de las descripciones de funciones en la documentación correspondiente</li> <li>f. Capacitación en comunicación interna (trato al personal)</li> </ul>
<b>Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Paga puntual de sueldo (DTH - valores en cuentas bancarias de servidores/obreros públicos)</li> <li>b. Gestión para la definición de estrategias para mejorar la oportunidad de pago de viáticos</li> </ul>

#### 4.2.8 Reflexiones

La metodología propuesta permite medir cuantitativamente la satisfacción del cliente interno mediante un indicador que se le denominó el PSCI (Porcentaje de satisfacción de cliente interno):

$$PSCI = \sum_{i=1}^n W_{jk} * X_{jk}$$

Donde:

W<sub>jk</sub>: Peso de cada criterio

X<sub>jk</sub>: Valor promedio de cada criterio.

En la Tabla 31 se adjunta el promedio por criterio para cada uno de las plantas: Centro y Sur, mismos que sirvieron para el cálculo del PSCI:

**Tabla 31**  
**Promedio por Criterios-Resultados**

Criterio	Planta Centro	Planta Sur	Administrativo
Puesto de Trabajo	4,2	3,9	4,1
Ambiente de Trabajo	3,1	4,1	4,4
Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos	3,4	3,0	3,6
Motivación y Reconocimiento	3,4	3,1	4,1
Salud	3,5	3,3	4,0
General	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>

El PSCI obtenido en ASTINAVE EP, en base a la opinión del grado de satisfacción de los servidores/obreros públicos considerados en las encuestas se detalla a continuación:

**Tabla 32**  
**Resultados PSCI**

	Centro	Sur	Administrativo
<b>General</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>
PROMEDIO			
PROMEDIO	3,63		
INDICADOR EN BASE 100	<b>72,66%</b>		

Dichos resultados permiten llegar a dos conclusiones principales:

1. Se muestra que ASTINAVE EP cuenta con una satisfacción laboral cercano a “Completamente satisfecho”, en términos de sus criterios.

2. De acuerdo al indicador intermedio 9: Satisfacción del Cliente Interno de las metas de los objetivos estratégicos institucionales mencionados en el Plan Estratégico ASTINAVE EP 2013-2017, se aspiraba a tener un 90% de satisfacción del cliente interno, sin embargo de acuerdo a los cálculos planteados el PSCI de ASTINAVE EP para el año 2015 alcanza el 72,66%; es decir 17,34% por debajo de la meta esperada.
3. Como se aprecia dichos valores son similares a los promedios que de manera general se obtuvieron de las encuestas en cuanto al grado de satisfacción de todos los criterios, por lo que se considera que el grado de confianza de estos resultados es del 90% al 95%.
4. Adicional a los resultados, se considera de vital importancia para el aumento de dichos porcentajes de satisfacción y el logro de metas futuras de este indicador, se realicen las sugerencias y recomendaciones colocadas por los trabajadores encuestados.

### **4.3 Análisis de Preferencias de los clientes frente a productos y servicios de ASTINAVE EP – Matriz QFD**

Para el análisis de las preferencias de los clientes frente a los productos y servicios ofrecidos por ASTINAVE EP de acuerdo a sus líneas de negocio, se parte por la identificación de las necesidades del cliente, para lo cual se desarrolló la matriz QFD que permitió tener la información necesaria para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

En un Taller realizado con los involucrados de los procesos se definió lo siguiente:

**Tabla 33**  
**Identificación de las Necesidades de los Clientes**

NECESIDADES	ARMADA	INSTITUCIONES PUBLICAS	INDUSTRIAS PRIVADAS	TURISTICAS
<b>PRODUCTO</b>				
Conforme a las especificaciones	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1
Asesoría	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1
Conforme a los requerimientos	2	2	2	
Fiabilidad	1,2	1,2	1,2	1
Durabilidad	1	1	1	1
Tecnologías integrables y expandibles	2,3,4	2,3,4	2,3,4	
Nuevas funcionalidades (innovación)	2,4	2,4	2,4	
Procesos validados	1,2,5,6	1,2,5,6	1,2,5,6	1
<b>SERVICIO</b>				
Cumpla el tiempo ofrecido	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1
Disponibilidad	1	1	1	1
Cumplimiento del cupo	1	1	1	1
Flexibilidad para cambios	1	1	1	
Facilidades de pago	2	2		
Trabajos complementarios	1,2	1,2	1,2	1
Información Técnica, manuales	2	2	2	1
Capacitación	1,2,3	1,2,3	1,2,3	
Apoyo post venta	2,3,4	2,3,4	2,3,4	
Confidencialidad	1,2,3	1,2,3	1,2,3	
Cumplimiento de estándares de seguridad	5,6	5,6	5,6	

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1 Servicio de mantenimiento | 4. Soluciones Electrónicas |
| 2 CRM Embarcaciones         | 5. Servicios Logísticos    |
| 3 Sistemas Electrónicos     | 6. Soluciones Industriales |

En esta matriz de determinaron las necesidades de los clientes, tanto para las actividades de productos, como de servicio, para las actividades de construcción de embarcaciones, soluciones electrónicas, soluciones industriales off shore, mantenimiento de embarcaciones, mantenimiento electrónico y servicios industriales y logísticos.

De igual manera se estratificó a los diferentes tipos de clientes de ASTINAVE EP, los cuales son: Armada del Ecuador, Instituciones públicas, Instituciones privadas y empresas de Turismo.

### 4.3.1 Definición de Objetivos de la Calidad

Con base a la matriz anterior, las necesidades de los clientes son analizadas, en la matriz de definición de objetivos, para determinar si son medibles y su importancia (desde el punto de vista del cliente).

**Tabla 34**  
*Matriz para Definir Objetivos de Calidad*

MATRIZ PARA DEFINIR OBJETIVOS DE CALIDAD			
	MEDIBLE	IMPORTANCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Conforme a las especificaciones	SI	3	Reclamos, inspecciones internas y externas
Asesoría	SI	3	Encuesta de satisfacción de clientes
Conforme a las necesidades	SI	3	Reclamos, resultados de protocolos
Fiabilidad	SI	3	Reclamos de Garantías,
Durabilidad	SI	2	Encuesta de satisfacción de clientes
Tecnologías integrables y expandibles	SI	2	Encuesta de satisfacción de clientes
Nuevas funcionalidades (innovación)	NO		
Procesos validados	SI	3	Reclamos, inspecciones internas y externas
<b>SERVICIO</b>			
Cumpla el tiempo ofrecido	SI	3	Estadísticas comerciales
Disponibilidad	SI	2	Estadísticas comerciales
Cumplimiento del cupo	SI	2	Estadísticas comerciales
Flexibilidad para cambios	SI	2	Estadísticas comerciales
Facilidades de pago	SI	1	Encuesta de satisfacción de clientes
Trabajos complementarios	SI	2	Estadísticas comerciales
Información Técnica, manuales	SI	2	Encuesta de satisfacción de clientes
Capacitación	SI	2	Evaluación de eventos
Apoyo post venta	SI	3	Encuesta de satisfacción de clientes
Confidencialidad	SI	3	Reclamos
Cumplimiento de estándares de seguridad	SI	2	Encuesta de satisfacción de clientes

La escala de valoración para definir la importancia de las necesidades de los clientes, va del 1 a 3, siendo la de mayor importancia se le da el valor de 3, y a la de menor importancia se le da el valor de 1.

### 4.3.2 Definición de los elementos de la Política de Calidad

Una vez establecidas las necesidades de los clientes, es importante agrupar las necesidades, de acuerdo a su enfoque, concepto y similitud de las mismas. Agrupadas las necesidades, estas se convierten en los elementos que debe contener la política de calidad de

la organización.

A continuación, se detalla la matriz en donde se agrupan las necesidades, para que pasen a conformar los elementos que debe contener la Política de la Calidad.

**Tabla 35**  
**Matriz para identificar elementos de la Política de Calidad**

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO		ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER LA POLÍTICA DE CALIDAD	
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO	GRUPOS DE CARACTERÍSTICAS		
Conforme a las especificaciones	1 Conforme a las especificaciones	1	Conforme a las especificaciones
Asesoría		2	Satisfacer necesidades
Conforme a los requerimientos	Procesos validados	3	Confiabilidad
Fiabilidad		4	Confidencialidad
Durabilidad	Cumplimiento de estándares de seguridad	5	Cumplimiento de compromisos
Tecnologías integrables y expandibles		6	Adaptabilidad a cambios
Nuevas funcionalidades (innovación) <sup>2,4</sup>	2 Asesoría	7	Soporte Técnico
Procesos validados			
	Nuevas funcionalidades (innovación) <sup>2,4</sup>		
	Tecnologías integrables y expandibles		
	Satisfacer a los requerimientos		
	3 Fiabilidad		
	Durabilidad		
<b>SERVICIO</b>			
Cumpla el tiempo ofrecido	4 Confidencialidad		
Disponibilidad	5 Cumpla el tiempo ofrecido		
Cumplimiento del cupo	Cumplimiento del cupo		
Flexibilidad para cambios	Disponibilidad		
Facilidades de pago			
Trabajos complementarios	6 Flexibilidad para cambios		
Información Técnica, manuales	Facilidades de pago		
Capacitación	Trabajos complementarios		
Apoyo post venta			
Confidencialidad	7 Información Técnica, manuales		
Cumplimiento de estándares de seguridad	Capacitación		
	Apoyo post venta		

### 4.3.3 Identificación de las Características del Producto / Servicio

En base de las necesidades de los clientes se establecieron las características claves de los productos/servicios de ASTINAVE. Para esto se utilizó la matriz que relaciona las necesidades de los clientes con las características y atributos que deben cumplir estas necesidades.

A continuación se muestra la matriz característica de producto o servicio, relacionada con las necesidades de los clientes:



### 4.3.1 Identificación de los Procesos Agregadores de Valor

A partir de las características de los productos y servicios, se establecieron los procesos necesarios para lograrlas y serán los procesos que agregan valor. Estos procesos deberían definirse en el Mapa de Procesos de ASTINAVE EP, si es necesario, se debe actualizar el Mapa de Procesos que actualmente consta en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos.

A continuación se describe la matriz para identificar los procesos claves de ASTINAVE EP, con el fin de cumplir con las necesidades de los clientes, basándose en la definición de las características y atributos de calidad de los productos y servicios.

Con base a los resultados de esta matriz, se tiene como procesos fundamentales de los procesos que agregan valor, siendo los siguientes: Atención Al Cliente, Venta De Servicios, Ejecución De Servicios, Venta De Proyectos (Pre Diseño), Diseño De Proyectos (Definitivo), Ejecución De Proyectos

**Tabla 37**  
*Matriz para identificar procesos claves con característica de productos y servicios*

CARACTERISTICAS- PROCESOS	Ejecución Servicios	Ingeniería de Detalle	Ventas de Proyectos	CONTRATACIONES	Ventas de Servicios	ATENCIÓN AL CLIENTE	EJECUCIÓN DE PROYECTOS
Espesor pintura	X						
Adherencia pintura	X						
Calidad de soldadura	X						
Estado de sist. Propulsor	X						
Estado de sist. Gobierno	X						
Tanques limpios	X						
Estado de los circuitos auxiliares	X		X				
Protección catódica	X		X				
Espesores de plancha	X		X				
Reportes de Situación	X						X
Cumplir requisitos detallados		X	X				X
Cumplir requerimientos de uso		X	X				X
Nuevas funcionalidades		X	X				
Cumplimiento de cronogramas de	X				X		X

ejecución				
Capacidad disponible	X		X	
disponibilidad de contratistas	X		X	X
Políticas de Pago			X	
Especialidades Disponibles				
Publicaciones impresas o digitales				
Instructores técnicos				
Solución a reclamos			X	
Trabajos por garantía			X	
Controles de Seguridad de Información	X	X	X	X
Controles de SHT				X

## **Capítulo 5: Propuesta de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad para Mejora de los Procesos de ASTINAVE EP**

La implementación de los Sistemas de Gestión es un objetivo cada vez más generalizado de aquellas empresas que ya tienen una gestión por procesos o desean agregar un valor diferencial en el mercado.

El factor clave de éxito del Sistema de Gestión de Calidad, está centrado en las personas, esto significa, que todas las mejoras que se buscan con esta estrategia gerencial, están orientadas para beneficio de la gente.

En el marco de ésta estrategia de desarrollo empresarial, ASTINAVE EP busca la certificación bajo los lineamientos de la norma técnica ISO 9001-2008 y busca el fortalecimiento de la calidad y productividad de la empresa, para lo cual dentro del trabajo de investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de ASTINAVE EP con relación al sistema de gestión de calidad en el marco de la normativa anteriormente mencionada.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad le permitirá a ASTINAVE EP demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas y no solo hacia el cliente, pues cubre todos los elementos relacionados con la ejecución de las líneas de negocio que involucran calidad, mantenimiento y eficacia de los procesos.

No se puede hablar de un Sistema de Gestión de calidad hasta que no se consiga sistematizar los procesos claves y relevantes que intervienen en la empresa, integrando para ello los indicadores claves de los procesos de los diferentes Sistemas de Gestión, las metas que deben alcanzarse a nivel de procesos y a nivel estratégico, la estrategia específica para lograr las metas, las personas que debe hacer tareas con objetivos establecidos, los procesos que deben realizarse y los recursos de los cuales se dispone.

## 5.1 Proceso de Implementación

Para iniciar el proceso de implementación de las diferentes actividades, que permitan a ASTINAVE EP cumplir con cada uno de los requisitos de la norma, con la finalidad de mejorar la Gestión de la Organización se presenta la siguiente propuesta de implementación que involucra las siguientes actividades:

1. Planificar el sistema de gestión, a través de los resultados del Diagnóstico de la situación actual de los procesos frente a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, que debe cumplir ASTINAVE EP. A partir de esto, se desarrollará la fase de documentación del sistema.
2. Diseñar y/o documentar los registros (formatos), procesos, procedimientos e instructivos de ASTINAVE EP requeridos por el Sistema de Gestión, con el propósito de estandarizar los procesos y dar cumplimiento a los requisitos establecidos en las norma ISO 9001:2008.
3. Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y medición a los procesos que sigue cada uno de los departamentos de la empresa, a fin de identificar las brechas existentes entre la documentación y la operación para establecer las acciones correctivas requeridas y, de esta manera, dar coherencia, sostenibilidad y promover el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.
4. Realizar una auditoría interna del Sistema Integrado de Gestión implementado en ASTINAVE EP, e identificar y acompañar los planes de acción requeridos para garantizar el cumplimiento de la norma implementada: ISO 9001:2008.
5. Analizar, validar y verificar la documentación de cada área en la organización conforme los requisitos establecidos para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión.

## 5.2 Planificación de la documentación

Una vez que se han definido los procesos claves que agregan valor y que son importantes para cumplir con las necesidades de los clientes, se deberá desarrollar un Plan de revisión de los diferentes procedimientos, con el fin de asegurar que cumplen con los requisitos establecidos en la norma técnica, que permitirán implantar el Sistema Integrado de Gestión. Los colores en los diferentes campos de la tabla tiene el siguiente significado:

	Procedimientos que están realizados y aprobados
	Procedimientos que están desarrollados con la versión anterior y hay que revisarlos
	Procedimientos que no existen y serán desarrollados por Estrategia

**Tabla 38**  
*Matriz para determinar características del Producto o Servicio*

No	PROCESO	PROCEDIMIENTO	PLAN
1.-	Gestión Comercial	Venta de servicios	
		Venta de servicios al sector público	
		Atención de quejas y reclamos	
		Servicio Post venta	
2.-	Prestación de servicios	Ejecución de servicios	Plan de control de operaciones
		Venta de proyectos, de soluciones y CRM	
3.-	Desarrollo de Proyectos	Diseño & Desarrollo	
		Ejecución de proyectos	Plan de proyecto
		Venta de proyectos de soluciones y CRM	
7.-	Gestión Jurídica	Alineamiento legal	
8.-	Gestión del Talento Humano	Gestión de competencias	Perfil de competencias por puesto
9.-	Gestión logística	Mantenimiento de infraestructura	Plan de mantenimiento

No	PROCESO	PROCEDIMIENTO	PLAN
10.-	Aseguramiento de la Calidad	Administración presupuestaria	Presupuesto
		Compras por giro de negocios	
		Compras internas	
		Desarrollo de soluciones informáticas	
		Soporte técnico informático	
		Control de documentos y registros del SIG	
		Control de documentos externos	
		Administración del SIG	Política, objetivos, planificación y procesos
		Acciones correctivas y preventivas	
		Auditorías internas	Planes de seguimiento de objetivos e indicadores de procesos
		Producto no conforme	

En base de los procesos identificados se planifica la documentación necesaria para el sistema de gestión de calidad. Hay Procedimientos que ASTINAVE EP no dispone en la actualidad pero serán revisados en función de su impacto en el SGC.

### 5.3 Capacitación de Gestión por Procesos

Se debe impartir un taller sobre la Gestión por Procesos, con la finalidad de que los involucrados en el Sistema de Gestión, tengan claro el concepto y el enfoque que requiere la Norma ISO 9001, con relación a la Gestión por Procesos.

En este taller deben participar el equipo del Proyecto, diferentes Gerencias como el Gerente de Operaciones, el Gerente Financiero, el Gerente de Talento Humano, y la Gerente de Logística. Como un resumen de lo que se debe considerar para la Gestión por Procesos, se menciona lo siguiente:

1. Definición de los procesos en cuanto a alcance, actividades a partir del producto del proceso.
2. La Gestión por procesos, tiene carácter interfuncional o interdepartamental de las actividades, es el cambio justamente del enfoque con respecto a la gestión funcional.
3. La definición de indicadores debe realizarse a partir del propósito del proceso, es decir el indicador de un determinado proceso debe ser coherente con el propósito u objetivo de proceso.
4. En la Gestión por Procesos, deben identificarse diferentes tipos de indicadores, pueden ser estos de eficiencia y eficacia.
5. El Mapa de Procesos, se recomienda realizar a partir de los resultados de la definición de los procesos realizados a través de la matriz QFD.

Además del taller de Gestión por Procesos, se debe impartir el taller sobre Gestión de la Documentación, en donde participarán los miembros del Equipo de Proyecto y se establecerán los lineamientos que se deben considerar cuando se gestiona la documentación para la implementación de un Sistema de Gestión.

Existen diferentes tipos de documentos para su gestión, entre los cuales se pueden mencionar procedimientos, instrucciones de trabajo, planes, programas, registros, etc.

La documentación en una organización depende de su tamaño, de las actividades que realiza, de la interacción de sus procesos y de su talento humano.

El formato de los instructivos de trabajo, se recomienda que no contenga la misma

estructura que los procedimientos, más bien se recomienda que sea lo más concreto en cómo realizar ciertas tareas.

#### 5.4 Presupuesto de Inversión del proyecto

La fuente de financiamiento del proyecto deberá estar inmersa en el presupuesto asignado para la Dirección de Estrategia.

**Tabla 39**  
**Presupuesto**

Componentes/Rubros	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
FASE 1	Autogestión
Componente 1: <b>Analizar la situación de la empresa previo a la implementación de los sistemas de gestión de calidad, en la primera fase, análisis de los dos puntos de trabajo: planta central y planta sur.</b>	
Actividad 1: <b>Diagnóstico</b>	\$5.000,00
Componente 2: <b>Implementar sistema de gestión de calidad para obtener la certificación</b>	
Actividad 2: <b>Implementación</b>	\$30.000,00
FASE 2	
Componente 3: <b>Obtener la certificación en Sistemas de Integrados de Gestión</b>	
Actividad 5: <b>Certificación</b>	\$25.000,00
TOTAL	\$60.000,00

#### 5.5 Cronograma de Actividades

La Duración del proyecto de implementación y certificación de sistema es de 12 meses. La vida útil es indefinida; sin embargo se debe realizar actualizaciones periódicas al sistema, así como también actualización de tecnología, capacitaciones, plan de acciones correctivas y monitoreo del sistema.



## Conclusiones y Recomendaciones

Es prioritario que la Gerencia General, lidere el Proceso de Implantación del Sistema de Gestión, es una condición vital para conseguir los resultados en los tiempos establecidos, pues la participación gerencial en la planificación de las actividades y su adecuado control, aseguran el cumplimiento de los objetivos.

Debe definirse, actualizarse y gestionarse un solo Sistema de Gestión de la Calidad, en este caso se recomienda que el proceso de Gestión Estratégica, sea el proceso responsable de actualizar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Es imperioso replantear el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad en ASTINAVE EP, realizando un análisis con enfoque de procesos en lugar del enfoque actual, que es el enfoque funcional.

Es necesario incrementar en el alcance del sistema de Gestión de la Calidad, los nuevos productos que está gestionando ASTINAVE EP, que son las Soluciones industriales e informáticas y Servicios Off Shore, ya que actualmente aunque consta en la Política de la Calidad, no consta en el alcance de la certificación.

Se debe reorientar el SGC en base a información de retroalimentación del cliente (encuestas, quejas y reclamos) como base de definición de objetivos y procesos, además de realizar un Plan de Capacitación e Inducción, pues el funcionamiento de los Sistemas de Gestión se basa en el conocimiento de las personas, en consecuencia se debe fortalecer el proceso de inducción y el proceso de difusión y comunicación interna.

Es prioritario revisar y actualizar las herramientas o mecanismos que permitan mantener actualizadas las Políticas que soportan el desarrollo de la gestión, además de los objetivos garantizando su divulgación y socialización, no sin antes revisar los indicadores de los diferentes procesos, puesto que actualmente la gran mayoría están enfocados a la medición de

la Productividad y Rentabilidad de la organización.

Al tenor de los resultados, la organización debe enfocarse a incrementar los niveles de satisfacción de sus clientes internos en cuanto a los criterios consultados, a fin de brindar mayores niveles de satisfacción interna para que sean transmitidos a la calidad en los productos y servicios ofrecidos.

Debe revisarse y mejorar la Gestión de la documentación, pues al tener tantos procedimientos es muy complicado su gestión, control y mejora. Se debe orientar el Manual de Calidad hacia procesos.

## Referencias

- Acevedo, J. (2008). *Gestión por procesos*. Madrid .
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Contitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). *Registro Oficial No. 48 - Ley orgánica de empresas públicas*. Quito.
- ASMAR. (17 de Noviembre de 2015). *Astilleros y maestranzas de la Armada*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de <http://www.asmar.cl/>
- ASTINAVE EP. (2012). *Estatuto orgánico de gestión por procesos*. Guayaquil.
- ASTINAVE EP. (2013). *Informe de rendición de cuentas*.
- ASTINAVE EP. (2013). *Manual de procesos*. Guayaquil.
- Beltrán, Carmona, & Rivas. (2010). *Enfoque basado en procesos*. Colombia.
- Congreso Nacional . (2007). *Ley del sistema ecuatoriano de la calidad* . Quito.
- Cuartrecasas, A. L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Ediciones Diez de Santos.
- Danke. (1986). *Diferentes diseños. Tipos de investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Equipo Vértice . (2010). *Gestión de la calidad ISO 9001:2008*. España: Vértice.
- España, U. P. (2011). *Despliegue de la función de calidad* . España.
- Gonzales, F. J., Mera, A. C., & Lacoba, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: DELTA.
- Gutierrez, M. (2004). *Administrar para la calidad* . Mexico D.F.: Limusa, Noriega Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (Quinta Edición ed.)*. Mexico: McGrawHill.
- ISO ORG. (s.f.). *ISO 8402 Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad*.

- Lucio, X. M. (2007).** *ISO 14001: Un sistema de gestión medioambiental.* **España: Ideaspropias Editorial.**
- Mallar, M. (2010).** *La Gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente, visión futuro.* **Argentina.**
- Mariño, J. (2010).** *Gestión basada en procesos .* **Guadalajara: Santa Cruz.**
- Martínez, A. M., & Navarro, J. G. (2014).** *Gestión por procesos de negocio - Organización horizontal.* **Madrid: Editorial del Economista .**
- Merli, G. (1997).** *La gestión eficaz .* **Madrid: Ediciones Díaz de Santos.**
- Navarrete, H. M. (2010).** *Gerencia de procesos .* **Colombia: Alfaomega.**
- Organización Internacional de Normalización. (2008).** *Norma técnica ISO 9001:2008.*
- Perez, J. A. (1999).** *Gestión de la calidad orientada a los procesos.* **Madrid: ESIC.**
- Pérez, J. A. (2010).** *Gestion por procesos.* **Madrid : ESIC EDITORIAL.**
- Pérez, P. E. (2010).** *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001.* **Colombia .**
- Ponsati, E. G., & Campos, M. A. (2010).** *Gestión de la calidad.* **Barcelona, España: UPC - Universidad Politécnicas de Cataluña.**
- Robbis, M. C. (2010).** *Adminstración.* **Mexico: Pearson Ecuation.**
- Sánchez, E. F. (2010).** *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar.* **Madrid : Parainfo .**
- Santiago, Astillero Rio. (17 de Noviembre de 2015).** *Astillero Rio Santiago.* **Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de <http://www.astillero.gba.gov.ar>**
- Secretaría Nacional de la Administración Pública . (2013).** *Norma técnica de gestión por Procesos.* **Quito.**
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2013).** *Plan Nacional del Buen Vivir.* **Quito, Ecuador**

**Segura, F. (2010).** *Sistemas de gestión, como integrar los sistemas.* España: **Días de Santos.**

**SIMA. (17 de Noviembre de 2015).** *www.sima.com.pe.* Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de [http://www.sima.com.pe/ace\\_empresa.asp](http://www.sima.com.pe/ace_empresa.asp)

**Tecnología, I. A. (2010).** *Guía para gestión basada en procesos.*

**Torres, V. C. (2007).** *Calidad total en la atención al cliente.* Madrid: **Ideas Propias.**

**Veiga, J. (2010).** *Gestión de la calidad empresarial.* España: **ESIC Editorial.**



Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros										
Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos										
Motivación y Reconocimiento										
Salud										

**¿Cómo evalúa usted el trabajo realizado por ASTINAVE EP, en cuanto a la satisfacción de su personal? Por favor marque con una “X” el grado de importancia y el nivel de satisfacción que usted considere apropiado para cada uno de los criterios detallados en la tabla adjunta.**

PUESTO DE TRABAJO	IMPORTANCIA					SATISFACCION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas										
El trabajo que realiza es significativo y aporta a la empresa										
En su área de trabajo tienen bien repartidas las cargas de trabajo										
Puede desarrollar todas sus habilidades en su puesto de trabajo										
Considera que cuenta con el equipo necesario para realizar las actividades asignadas										
Las tareas asignadas por su Jefe Inmediato, le ayudan a crecer profesionalmente										
Recibe información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo										
<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON LOS COMPAÑEROS</b>										
Se siente parte de un Equipo de Trabajo										
La buena relación con los compañeros de trabajo										
La buena relación con su Jefe Inmediato										
La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente										
La comunicación que existe entre usted y su Jefe Inmediato es efectiva										
Consideraría usted recomendar a sus amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.										
<b>CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS</b>										
Las instalaciones en su lugar de trabajo son										

adecuadas										
Las instalaciones sanitarias asignadas a su área de trabajo permanecen limpias y están en buen estado										
Considera que su puesto de trabajo le proporciona el confort adecuado para evitar los riesgos ergonómicos (posturas inadecuadas, levantamiento de pesos, movimientos repetitivos)										
La empresa le facilita los Equipos de Protección Personal ( EPP's) necesarios para su trabajo										
	<b>IMPORTANCIA</b>					<b>SATISFACCION</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Está usted conforme con el servicio de transporte que ofrece la empresa										
Las rutas actuales de transporte son adecuadas para garantizar su seguridad y movilidad										
Está conforme con la cantidad y calidad de los alimentos por el valor que paga										
Está usted conforme con el servicio de alimentación que ofrece el Proveedor que actualmente brinda el servicio en ASTINAVE EP										
La empresa brinda Equidad Laboral o Trato Justo										
La gestión realizada por la empresa cada vez que usted debe salir por comisión de servicios es adecuada contemplando la movilización, la logística y adicionales.										
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>										
Las condiciones salariales que otorga la empresa van acorde a su formación profesional										
Los pagos salariales se realizan de manera oportuna										
La empresa fomenta actividades recreativas, culturales y deportivas entre sus trabajadores										
Esta usted conforme con las evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados a fin de realizar promociones pertinentes en beneficio de la productividad de empresa										
Siente que la empresa le brinda apoyo en situaciones personales (calamidad doméstica, estudios, apoyo económico, otros)										
Le pagan o reconocen los viáticos por comisión de servicios de manera oportuna (antes de salir de la empresa)										
<b>SALUD</b>										

Está usted conforme con la atención del servicio que ofrece el Dispensario Médico de ASTINAVE EP										
Considera que el Dispensario Médico necesita extender su horario de atención.										
Estaría usted de acuerdo pagar por un seguro de salud corporativo y de vida										
Cuan conforme se encuentra usted con la disponibilidad de los medicamentos entregados por el Dispensario Médico										
Considera usted que el tiempo de respuesta ante los accidentes y/o incidentes presentados han sido satisfactorios										

**Sugerencias y Recomendaciones:** Señale tres sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones.

1.-

---



---

2.-

---



---

3.-

---



---

<b>Área de Trabajo:</b>	
<b>Tiempo que labora en ASTINAVE EP:</b>	
<b>Estado Civil:</b>	
<b>Fecha:</b>	



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Duque Zavala Antonio José, con C.C: # 0922976493 y Ortiz Villota Diana Irene, con C.C: # 0918848342 autores del trabajo de titulación: *Estudio de la relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP y propuesta de implementación* previo a la obtención del grado de **MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de noviembre de 2015

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Duque Zavala Antonio José  
C.C: 0922976493

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Ortiz Villota Diana Irene  
C.C: 0918848342



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Estudio de la relación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de ASTINAVE EP y propuesta de implementación.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Duque Zavala Antonio José Ortiz Villota Diana Irene		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Eco. María del Carmen Lapo Maza, Mgs Ing. Elsie Zarda Barreno CPA. Laura Vera Salas		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Master en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	24 de Noviembre de 2015	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	134
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistemas de Gestión, Procesos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	SISTEMA DE GESTIÓN, CALIDAD, EFICACIA, MEJORA CONTINUA, PROCESOS, OFERTA DE VALOR.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La presente tesis busca realizar un estudio sobre la relación que tiene la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de la empresa ASTINAVE EP - Astilleros Navales del Ecuatorianos, empresa pública ubicada en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, cuyas líneas de negocio contempla el diseño, construcción, modernización y mantenimiento de embarcaciones navales, para el sector de la defensa nacional y del sector industrial marítimo. Dentro del desarrollo de esta tesis se consideraron todos los aspectos que involucran los procesos actuales dentro de la empresa a fin de analizarlos y determinar las mejoras en cada uno de ellos para poder integrarlos al sistema de gestión, el cual constituye la base para lograr altos resultados en la calidad, que permite a la organización trabajar dentro de un proceso de mejora continua que garantice el incremento e integridad de su eficacia. La implementación de este Sistema constituye para ASTINAVE EP, una acción de orden estratégico que busca hacer más atractiva y consistente la oferta de valor de la empresa. El desarrollo de esta tesis plantea además, las diferentes etapas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, basados en los resultados del diagnóstico de la situación actual, con lo cual se pueda garantizar su correcta ejecución.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: 0995957693 / 046-050092 /	E-mail: irenitaov@hotmail.com / adunquezav@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	Nombre: Econ. Maria del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec / carmita.lapo@gmail.com		

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903</a>