



**FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA
EMPRESA**

Oportunidad de Mejora en Estaciones Elevadoras de Aysa S.A.

Estudiante: Rodríguez Acuña, Claudio Valentín.

Legajo: 25403

Tutor: Barros Luis.

Director/es: Esp. Aguirre David.

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciatura en Administración.

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL
INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del RIUFLO. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial - compartir igual 4-0 internacional y siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra:

Desde la fecha [19 de Febrero del 2025]

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación []

Otro plazo mayor detallar/justificar: -

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires – 19 de Febrero del 2025

Firma y aclaración del autor:



RODRÍGUEZ ACUÑA

Contenidos

Elección del tema objeto	5
Agradecimientos	6
Resumen Ejecutivo	7
Consideraciones Generales	8
Características del trabajo contratado	8
Cumplimiento de la demanda inicial.....	8
Definiciones Previas	9
Alcance del Trabajo	9
Objetivos del Presente Informe.....	10
Metodología Utilizada	10
Equipo Consultor	13
Descripción de la Organización.....	14
Descripción y Delimitación del Campo de Estudio.....	15
Relevamiento	16
Función del Departamento de Estaciones Elevadoras.....	16
Actividades de mantenimiento en las Estaciones Elevadoras.....	17
Gestión integral con sistemas Máximo, Oracle y Loyal	18
Entrevistas	19
Encuestas.....	24
Procedimientos de trabajo	27
Estudio de procedimientos específicos	35
Diagnóstico	42
Análisis de las entrevistas	42
Resultados	42
Análisis de las encuestas	45
Análisis de los procedimientos.....	52
Conclusiones y Propuestas.....	53
Plan de Acción	74
Viabilidad de la Propuesta	82
Recomendaciones y reflexiones.....	83

Bibliografía	85
Anexos	87
Anexo A. Organigrama de Aysa S.A.	87
Anexo B. Misión y visión organizacional	88
Anexo C. Circuito del agua	89
Anexo D. Conducción del agua potable.....	90
Anexo E. Departamento de Estaciones Elevadoras de Agua	91
Anexo F. Las Estaciones Elevadoras de Agua.....	92
Anexo G. Inventario de Activos por sector.....	95
Anexo H. Variedad de Activos totales	96
Anexo I. Entrevistas personales	97
Anexo J. Encuestas a los subordinados, personal de equipos de trabajo	160
Anexo K. Tipología de órdenes de trabajo en E.E.	162
Anexo L. Diagrama de Gantt del plan general de acciones	163
Anexo LL. Marco Teórico/Referencias	165

Elección del tema objeto

Decidí embarcarme en esta consultoría en Aysa impulsado por un profundo deseo de crecimiento, tanto a nivel profesional como personal. En primer lugar, me atraía la posibilidad de aplicar mis conocimientos teóricos en un contexto real. La consultoría me ofrecía el desafío de analizar una problemática concreta. Sabía que este proceso me brindaría una experiencia invaluable, me permitiría adquirir nuevas habilidades y me pondría en contacto con profesionales experimentados. A su vez, esta experiencia fortalece mi currículum para nuevas puertas, para futuras oportunidades laborales dentro de la organización.

Agradecimientos

A todas las personas que de un modo u otro me han respaldado y motivado a continuar con mi formación profesional. A mis padres, a mis hermanas, a mis hermanos. A Dios.

Resumen Ejecutivo

Este informe de consultoría analizó la gestión de órdenes de trabajo en el Departamento de Estaciones Elevadoras de Agua de AySA S.A. para identificar las barreras que dificultan el cumplimiento de los planes de trabajo y proponer soluciones que optimicen los procesos. Para obtener un diagnóstico preciso de la situación actual, se implementó una metodología mixta combinando entrevistas dirigidas al personal en distintos niveles jerárquicos con el análisis cuantitativo de datos relevantes.

El análisis evidenció la necesidad de mejoras en la gestión de las órdenes de trabajo se identificaron falencias en la comunicación, en la coordinación de los equipos de guardia y en la capacitación del personal. Asimismo, se observó la necesidad de optimizar los procedimientos de trabajo y de fortalecer el compromiso del referente gremial.

Con base en estos hallazgos, se proponen seis acciones clave: optimizar los procedimientos relacionados con tareas correctivas, preventivas y de calibraciones; implementar una matriz de priorización de órdenes de trabajo; mejorar la colaboración entre los grupos de guardia; ajustar la capacitación a las necesidades reales de los empleados; fortalecer el compromiso del referente gremial; y dinamizar el seguimiento de las órdenes de trabajo.

Se espera que la implementación de estas propuestas contribuya a mejorar la eficiencia operativa del Departamento de Estaciones Elevadoras, a través de una gestión más eficaz de las actividades y la optimización de sus procesos. Esto se traducirá en un mejor cumplimiento de las tareas, una mayor productividad y un ambiente laboral más colaborativo y motivador.

Consideraciones Generales

Características del trabajo contratado

La presente consultoría se abocará a realizar un análisis exhaustivo del proceso de ejecución y seguimiento de las órdenes de trabajo, comparar los métodos utilizados con los procedimientos de calidad y relevar la información necesaria que permita aplicar una mejora continua.

Cumplimiento de la demanda inicial

El Departamento de Estaciones Elevadoras de AYSA S.A. enfrenta una problemática crítica en la gestión de órdenes de trabajo, caracterizada por un incumplimiento sistemático que genera ineficiencias y pone en riesgo el logro de sus objetivos.

Para hacer frente a este desafío, se requiere una intervención profesional que brinde propuestas efectivas y sostenibles, por esta razón, se ha solicitado al Lic. Valentín Rodríguez la realización de una consultoría. El objetivo principal de esta consultoría es diagnosticar las causas que subyacen a esta problemática y proponer soluciones que permitan optimizar la gestión completa de los planes de acción.

Para identificar los obstáculos que afectan la eficiencia del área y el cumplimiento de las órdenes de trabajo, se realizará un análisis exhaustivo de la situación actual. Este análisis incluirá la revisión de procesos y procedimientos, entrevistas a personal de distintos niveles jerárquicos y el análisis de encuestas. Se espera que esta consultoría logre identificar con precisión las barreras que impiden la eficiencia en las actividades del área y el cumplimiento de las órdenes de trabajo.

Definiciones Previas

- AySA S.A: Agua y Saneamientos Argentinos S.A.
- E.E: Área Estaciones Elevadoras.
- OTs.: Órdenes de Trabajo.
- K.P.I. (OTs.): Indicador de cumplimiento de las órdenes de trabajo.
- K.P.I. (Disp.): Indicador de disponibilidad de electrobombas para elevación.
- M.C.: Mantenimiento Correctivo.
- M.P.: Mantenimiento Preventivo.
- CAL.: Calibraciones.
- M.A.S.: Sistema de aplicaciones Máximo.
- O.E.A.M.: Sistema de gestión empresarial Oracle.
- L.D.M.S: Sistema de gestión de documentos Loyal.

Alcance del Trabajo

La presente consultoría se circunscribe al ámbito del Área de Estaciones Elevadoras, dependiente de la Dirección de Agua de AySA S.A. El foco de análisis se centra en los aspectos operativos y en los procedimientos de trabajo de los ocho sectores de Estaciones Elevadoras que conforman el área general.

Se excluyen expresamente del alcance de este trabajo los seis sectores de estaciones de Rebombeo dependientes del Área de E.E., las áreas y departamentos de marketing, redes e I.A., los departamentos administrativos y de saneamiento, así como cualquier tema relacionado con la gestión financiera y contable, y asuntos legales o jurídicos.

Objetivos del Presente Informe

El objetivo general de esta consultoría es optimizar la gestión de las órdenes de trabajo operativas en el Departamento de Estaciones Elevadoras de Aysa S.A., garantizando su cumplimiento efectivo y seguimiento adecuado. Para alcanzar este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y analizar las causas raíz que impiden el cumplimiento y seguimiento de las OTs.
- Determinar los factores críticos que afectan la ejecución de las OTs.
- Evaluar la eficacia de los procesos y procedimientos actuales relacionados con la gestión de la OTs.
- Diseñar e implementar mejoras en los procesos y procedimientos, incorporando herramientas y metodologías que faciliten el seguimiento y cumplimiento de los planes de OTs.
- Desarrollar mecanismos de control y seguimiento que permitan monitorear el progreso de los planes de acción y detectar desviaciones a tiempo.
- Capacitar al personal del departamento en las nuevas herramientas y metodologías implementadas.
- Promover una cultura organizacional que valore el cumplimiento y seguimiento de los planes de acción, fomentando la responsabilidad y el compromiso de todos los involucrados.

Metodología Utilizada

Para comprender en profundidad la problemática y desarrollar soluciones efectivas, se propuso una metodología mixta que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 533) señalan que la triangulación

metodológica, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, permite una mayor validez y rigor en la investigación al contrastar y complementar diferentes perspectivas. La integración de ambos enfoques, tal como lo sugieren estos autores, permitió obtener una visión más completa y enriquecedora del análisis.

Para obtener información cualitativa, se realizaron entrevistas a personal de distintos niveles jerárquicos. En estas entrevistas se utilizaron preguntas semi-abiertas y se llevaron a cabo tanto de forma presencial como virtual, en este sentido, Creswell (2014, p. 195) indica que las entrevistas cualitativas permiten explorar en profundidad las experiencias y perspectivas de los participantes. De esta forma, las técnicas cualitativas permitieron identificar patrones, temas recurrentes y relaciones entre los diferentes conceptos expresados, proporcionando una rica fuente de información para comprender el escenario actual. Con el apoyo de un software de análisis cualitativo, esta metodología se implementó a través de las siguientes etapas principales, centradas en la codificación y el análisis temático:

- *Preparación y transcripción:* Se transcribieron las entrevistas en su totalidad, asegurando la fidelidad al contenido original y la organización de la información para facilitar su análisis posterior e identificación de ideas preliminares.
- *Codificación y categorización:* Se procedió a un análisis exhaustivo línea por línea de las transcripciones. Se asignaron códigos a fragmentos de texto que representaban ideas, conceptos o temas relevantes. Estos códigos iniciales fueron descriptivos y cercanos al lenguaje utilizado por los participantes.
- *Codificación axial:* Se agruparon los códigos iniciales en categorías más amplias, buscando conexiones y relaciones entre ellos. Esto permitió organizar la información de manera más estructurada y comenzar a identificar patrones.

- *Codificación selectiva:* Se identificó un tema central, en este caso, "Causas que dificultan la concreción de las órdenes de trabajo", y se relacionaron las diferentes categorías con este tema. Se buscó establecer jerarquías y conexiones entre las categorías para comprender la dinámica del problema.
- *Análisis temático e interpretación:* Se analizaron las categorías y los códigos para identificar los temas recurrentes que se repetían con mayor frecuencia en las entrevistas. Se prestó atención a la convergencia y divergencia de opiniones entre los participantes.
- *Análisis de patrones y relaciones:* Se examinaron las relaciones entre los diferentes temas, buscando comprender cómo se interconectaban con la problemática central.
- *Interpretación de resultados:* Se interpretaron los hallazgos a la luz del contexto de la empresa sobre gestión de equipos, planificación y eficiencia operativa. Se formularon conclusiones y recomendaciones para el departamento.

Además, para complementar los datos obtenidos en las entrevistas y obtener una visión más amplia, se emplearon técnicas cuantitativas a través de encuestas individuales dirigidas al personal de los equipos de trabajo de los sectores involucrados. Esto facilitó la participación y el posterior análisis, proporcionando información concreta sobre la situación actual desde la perspectiva de los grupos de trabajo.

Adicionalmente, se consultaron y analizaron informes sobre las características, especificaciones y tipología de las órdenes de trabajo, así como datos estadísticos de los sistemas Máximo, Oracle y procedimientos en el software Loyal DMS. Se analizaron las cantidades y porcentajes de cumplimiento de actividades de cada sector en el semestre comprendido entre el 1


de agosto de 2024 y el 31 de enero de 2025. La triangulación de los datos recabados a través de entrevistas, encuestas e informes permitió obtener conclusiones más sólidas y confiables.

Equipo Consultor

VALENTÍN RODRÍGUEZ

 +54 9 1169600590

 cvalenrodz@gmail.com

 Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)

FORMACIÓN

2018 - Licenciatura en Administración
Presente **(En curso)**

Universidad de Flores - CABA

Actualmente realizando el último año de la carrera.

Octubre 2022 Programa Finanzas Básicas
Universidad Argentina de la Empresa - CABA

Curso realizado de treinta horas.

Junio 2022 Programa Espiritu Emprendedor
Programa Creación de Empresas

Cecar Universidad del Caribe – Colombia

Cursos de modalidad online de sesenta horas

2021 Programa Liderazgo Personal

Escuela de vida - CABA

Curso de nueve meses de duración total.

EXPERIENCIA LABORAL

2005 - Técnico en mediciones y operador
Presente **De salas elevadoras**

Agua y Saneamientos Argentinos - CABA

DECLARACIÓN

Soy un estudiante que se está formando en la carrera de Administración con expectativas de crecimiento y capacitación académica de manera continua. Mi aspecto laboral lo realizo de manera profesional y con mucha conciencia de las responsabilidades que me corresponda asumir y tengo mucha adaptabilidad a los cambios organizacionales que se presenten.

REFERENCIA

Emilio Manganese

Jefe de sector mediciones- Aysa

Teléfono: +54 9 63105022

Email: Mangan1958@gmail.com

FOLLOW ME

Instagram:
Perfil: [@cvalenrodz](https://www.instagram.com/cvalenrodz)

Descripción de la Organización

Aysa S.A. es una empresa pública de servicios sanitarios de la Argentina, su nacimiento se remonta a marzo del año 2006, momento en que, el Estado Nacional decide rescindir el contrato de concesión a, la ya inexistente, Aguas Argentinas S.A. La nueva empresa sucesora pasa a llamarse Aguas y Saneamientos Argentinos Sociedad Anónima cuyo control societario pasó a manos de la Nación hasta la actualidad. Su sede administrativa se halla en la calle Tucumán 752 (CABA), además, la empresa cuenta con una estructura jerárquica bien definida, con un cuerpo de directores y varios departamentos que reportan a él. La estructura organizacional completa se presenta en el Anexo A.

Esta empresa, es la encargada de proveer el abastecimiento de agua potable para consumo final y de brindar los servicios de desagües cloacales y el saneamiento de éstos, con un área de cobertura de trabajo que incluye a la Ciudad autónoma de Buenos Aires y a una gran cantidad de partidos del conurbano bonaerense, proporcionando de servicio y atención del área urbana más densamente poblada del país.

Es importante destacar que el acceso a servicios de agua potable y saneamiento de calidad es una necesidad fundamental. Por este motivo, la empresa ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad para asegurar la eficiencia y la mejora continua en la atención a sus usuarios. Este sistema, basado en la norma ISO 9001 y en la Ley 26.221, abarca todas las etapas del servicio.

El SGC se estructura en procesos principales y de soporte. En primer lugar, los procesos principales incluyen la producción, transporte y distribución de agua potable. Además, comprenden la recolección, transporte y tratamiento de desagües. En cada etapa, se llevan a cabo rigurosos controles de calidad para asegurar el cumplimiento de las normas y la protección

ambiental. En segundo lugar, los procesos de soporte contribuyen a garantizar un servicio eficiente y sostenible.

Asimismo, otro aspecto relevante del SGC es la mejora continua. Mediante la gestión del sistema, se busca optimizar cada uno de los procesos involucrados. Para ello, se identifican riesgos y oportunidades, y se implementan las acciones correctivas necesarias. Del mismo modo, la innovación y la tecnología desempeñan un papel clave en la búsqueda de soluciones eficientes y sostenibles.

Consecuentemente, para evaluar el desempeño de los sectores, se utilizan herramientas como auditorías internas, evaluaciones de satisfacción de usuarios e informes de gestión. De este modo, se identifican áreas de mejora y se fortalece el SGC. Cabe destacar que las auditorías internas contribuyen especialmente a la optimización del sistema. La empresa, con un enfoque basado en la evidencia, busca cumplir su misión y visión de brindar un servicio de calidad a la comunidad y proteger el medio ambiente. (Ver Anexo B).

Descripción y Delimitación del Campo de Estudio

El presente informe se centra en el área de Estaciones Elevadoras (EE) de Aysa S.A., la cual forma parte de la Gerencia de Distribución, dependiente a su vez de la Dirección de Agua. El área de EE está liderada por un jefe general y se compone de ocho sectores distribuidos geográficamente dentro del área metropolitana de Buenos Aires. Cada sector cuenta con una planta semi-automatizada de elevación de agua potable, un capataz, un supervisor (compartido entre dos sectores) y un plantel de doce operarios, organizados en grupos de cuatro personas con horarios rotativos semanales de mañana, tarde y noche. Cabe aclarar que este análisis no incluye

los seis sectores de estaciones de Rebombado ni tampoco la Oficina Técnica que también dependen del área de EE.

Relevamiento

Función del Departamento de Estaciones Elevadoras

Dentro de AySA, se le otorga al Departamento de Estaciones Elevadoras de Agua (EEA) un rol determinante en el sistema de suministro de agua potable. Esto se debe a que se garantiza que el agua llegue a la red de distribución con la cantidad y calidad requeridas. Para lograr esto, se cuenta con catorce estaciones de bombeo estratégicamente distribuidas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Entre ellas, se destacan ocho estaciones de gran porte, denominadas Estaciones Elevadoras de Agua, y seis estaciones de menor porte, llamadas Estaciones de Rebombado.

En cuanto al proceso general, este inicia en las plantas potabilizadoras. Allí, una vez tratada el agua, se la hace fluir por gravedad hasta las cámaras de aspiración de las estaciones elevadoras. (Ver Anexo C). En estas estaciones, se impulsan electrobombas de gran potencia hacia los colectores, que a su vez la distribuyen a la red de suministro. Es importante destacar que la cantidad de bombas en funcionamiento en cada estación se regula en función de la demanda. De esta manera, se asegura que la presión del agua en la red se mantenga dentro de los parámetros requeridos. Asimismo, cada sector cuenta con los procedimientos específicos, incluyendo la operación de cada estación elevadora, junto con los indicadores de calidad y funcionamiento. (Ver Anexo D).

En relación a la estructura organizativa del departamento, este comprende a las estaciones elevadoras agrupadas por sectores, cada una bajo la supervisión de un responsable. El personal

de cada estación incluye un capataz o encargado/a, un administrativo/a y operadores que trabajan en turnos rotativos para garantizar la operación y el mantenimiento continuo. No obstante, se excluyen del análisis del presente trabajo las seis estaciones de Rebombeo completamente automatizadas con las que cuenta el departamento. (Ver Anexo E).

Ahora bien, si bien cada estación elevadora tiene aspectos particulares en cuanto a la arquitectura de edificación, la cantidad de equipamiento electromecánico y, en especial, con las tecnologías utilizadas al momento de la construcción de cada una de ellas, todas comparten un mismo objetivo funcional, que es el de suministrar agua potable de forma continua, evitando interrupciones y con las características de presión hidráulica solicitadas por la Gerencia de Distribución de Agua. (Ver Anexo F).

Actividades de mantenimiento en las Estaciones Elevadoras

En las estaciones elevadoras, se priorizan las tareas de mantenimiento de los activos para asegurar su correcto funcionamiento y continuidad de servicio. Para ello, se ha designado a los capataces como los encargados de brindar la planificación adecuada y el control necesario, así como de subordinar a los grupos de guardia. Cada grupo de guardia está conformado por cuatro subordinados por equipo, y cada sector se compone de 3 grupos de guardias. Son estos equipos quienes llevan a cabo las tareas de mantenimiento siguiendo procedimientos específicos.

El conjunto de operaciones, cuidados, trabajos y tareas necesarias se agrupan en tres categorías principales. En primer lugar, se realizan tareas de Mantenimiento Preventivo (M.P) para preservar el buen estado de los equipos y maximizar su disponibilidad operativa. En segundo lugar, se llevan a cabo tareas de Mantenimiento Correctivo (M.C) cuando se detecta una anomalía o falla en un equipo. Finalmente, se realizan tareas de calibración de equipos (CAL)

empleando instrumentos patrón, con el objetivo de dar confiabilidad a los instrumentos de medición.

Entre los activos que requieren mantenimiento, se encuentran equipos medidores continuos de presión, sistemas de electrobombas, motores sincrónicos y asincrónicos, válvulas de impulsión, sistemas de arranques, interruptores eléctricos, sistemas de baterías de respaldo, sensores de nivel de cámara de aspiración, monitores de parámetros eléctricos, monitores de parámetros de calidad del agua potable, caudalímetros electromagnéticos y de inserción, sistemas de lubricación por aceites y por agua, instrumentos de condición de arranque de equipos como flujómetros y presóstatos, radares para tanques de cloro, tanques de hipoclorito, sistemas de distribución de dosificación, tableros eléctricos de baja y media tensión, instrumentos de medición calórica y de medición eléctrica, entre otros. La cantidad completa de activos separadas por sector se presenta en el anexo G.

Gestión integral con sistemas Máximo, Oracle y Loyal

La empresa emplea un conjunto de soluciones de software interconectadas para gestionar sus operaciones y administrar sus activos. IBM Máximo actúa como el núcleo central, gestionando las órdenes de trabajo, asignando tareas al personal y vinculando las actividades directamente con los activos físicos. Esta plataforma permite planificar, programar y ejecutar tareas de mantenimiento, así como generar reportes detallados.

Complementando a Máximo, Oracle eAM es una herramienta de software diseñada para optimizar la gestión de los activos y llevar un control completo sobre el ciclo de vida de los mismos, desde su adquisición hasta su disposición final. A través de esta herramienta se realizan seguimientos de inventarios, se gestionan contratos, se analizan costos asociados a los activos y

se obtienen reportes de distinta naturaleza como stocks de inventarios, identificación de activos a calibrar, movimientos, altas y bajas de equipos.

Por su parte, Loyal DMS centraliza la gestión documental de la empresa, asegurando el acceso seguro a toda la información relevante, desde procedimientos operativos estándar y manuales técnicos hasta contratos, registros históricos y documentación legal. Esta herramienta facilita la trazabilidad de la información.

Entrevistas

Se realizó un estudio cualitativo basado en entrevistas individuales a distintos miembros del Área, incluyendo al Jefe General, a los ocho capataces a cargo de las Estaciones Elevadoras, a los cuatro supervisores y a una muestra de veinticuatro operarios (tres por Elevadora). El propósito de este estudio fue analizar los desafíos en la ejecución de las órdenes de trabajo desde diversas perspectivas, identificar las causas que los originan y recopilar sugerencias para su optimización. El cuestionario utilizado en las entrevistas se detalla a continuación:

Preguntas para el Jefe General del Área:

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE del Licenciado Mariano Martínez, el objetivo es el de obtener una mayor información en relación a las órdenes de trabajo que son dirigidas a los sectores de EE. A continuación tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle. ¿Continuamos, le parece bien?

1. Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. ¿podría decirme su nombre y asignación en la empresa?
2. ¿Los planes de acción de los sectores están alineados con los objetivos generales del área?

3. ¿Cómo es la comunicación y coordinación entre los responsables de los diferentes sectores?
4. ¿Los objetivos de los planes de acción son claros, realistas y medibles?
5. ¿Cómo se asignan los recursos entre los sectores para ejecutar las órdenes de trabajo?
6. ¿Qué tipo de seguimiento y control realizas sobre el progreso de las órdenes de trabajo de los sectores?
7. ¿Cómo se gestionan los cambios o imprevistos que surgen durante la ejecución de las ordenes de trabajo?
8. ¿Qué apoyo y capacitación brindas a los responsables para mejorar su gestión de las órdenes de trabajo?
9. ¿Cómo fomentas la colaboración y el trabajo en equipo entre los sectores?
10. ¿Qué medidas consideras necesarias para mejorar la efectividad de las órdenes de trabajo en el área?
11. Muchas gracias por tu tiempo.

Preguntas para los Supervisores:

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos? ¿Le parece bien?

Preguntas:

1. ¿Podría contarme brevemente sobre su experiencia y trayectoria en la empresa, incluyendo su rol actual como supervisor?
2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que, según su perspectiva, dificultan el cumplimiento de las órdenes de trabajo en los sectores que supervisa?
3. ¿Cómo evaluaría la comunicación y la coordinación entre los equipos de los diferentes sectores?
4. ¿Considera que los recursos (materiales, herramientas, personal) asignados a los sectores son adecuados para llevar a cabo las tareas encomendadas?
5. ¿Los capataces cuentan con la autonomía suficiente para tomar decisiones y gestionar sus equipos de manera efectiva?
6. ¿Qué mecanismos de control y seguimiento se utilizan para monitorear el progreso de las órdenes de trabajo?
7. ¿Cómo se gestionan los imprevistos o cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas?
8. ¿Qué tipo de capacitaciones o apoyo se brinda a los capataces para fortalecer sus habilidades de liderazgo y gestión de equipos?
9. ¿De qué manera se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes sectores?
10. ¿Qué medidas o estrategias podrían implementarse para optimizar la gestión y el cumplimiento de las órdenes de trabajo en el área de Estaciones Elevadoras?
11. Muchas gracias por tu tiempo.

Preguntas para los capataces de cada sector:

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre los planes de acción de trabajos. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien?

1. ¿Podría decirme su asignación y antigüedad en el área de Estaciones Elevadoras?
2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar los planes de acción de trabajo en este sector?
4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma?
5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado en el cumplimiento de los planes de acción?
6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos?
7. Para poder asegurar el éxito de los planes de acción, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estos planes?
8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tu equipo técnico respecto a las órdenes de trabajo?
9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse?

10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo?
¿Cómo agilizarlas?
11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo?
12. Muchas gracias por tu tiempo.

Preguntas para los subordinados (operarios/operadores de sala):

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien?

1. ¿Podría decirme asignación en la empresa?
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo?
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo?
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas?
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena?
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo?
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente?
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas (si consideras que los hay) retrasan las actividades diarias?

9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo?
10. ¿Qué se podría mejorar para que las ordenes de trabajo salgan mejor y más rápido?
11. Muchas gracias por tu tiempo.

Las entrevistas y respuestas de cada una de las personas se encuentran en el anexo I.

Encuestas

Metodología

Se realizó un relevamiento de información a través de encuestas a los operarios de sala, para ello se diseñó una encuesta cuantitativa que utiliza una escala de calificación por puntos para obtener datos numéricos y medibles sobre la percepción de éstos empleados en relación a diferentes aspectos de su trabajo. La metodología empleada, basada en una escala de calificación por puntos, permitió la recolección estandarizada de datos, lo que facilitó su posterior análisis estadístico.

Muestra

La muestra se consideró representativa de la población total de operarios de sala, lo que permite extrapolar los resultados obtenidos al conjunto total del área. Para garantizar la sinceridad de las respuestas, la participación en la encuesta fue anónima y se excluyó a los referentes gremiales del proceso. La muestra seleccionada, compuesta por 48 operarios distribuidos equitativamente en los 8 sectores (12 por sector), asegura la representación de la diversidad del área de estudio, que comprende un total de 96 personas.

Confidencialidad

Se implementaron mecanismos para asegurar el anonimato de las respuestas y resguardar la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes.

Áreas de interés

Las encuestas abordaron cuatro áreas clave: colaboración entre equipos, aplicabilidad de los cursos, provisión de recursos y el rol del referente gremial.

Escala de valoración

Cada pregunta de la encuesta se evaluó con una escala del 1 al 5, donde 1 indica una evaluación muy negativa y 5 una evaluación muy positiva.

Preguntas de la encuesta

A continuación, se presentan las cuatro preguntas de la encuesta:

Pregunta 1: ¿Cómo definís la colaboración entre los equipos/grupos de trabajo de tu mismo sector?

COLABORACIÓN ENTRE LOS EQUIPOS/GRUPOS (MISMA ELEVADORA)	
DEFICIENTE	★
INSUFICIENTE	★ ★
ADECUADA	★ ★ ★
BUENA	★ ★ ★ ★
EXCELENTE	★ ★ ★ ★ ★

Pregunta 2: ¿En qué medida consideras que los cursos brindados por la empresa te resultan aplicables a tus tareas diarias?

APLICABILIDAD DE LOS CURSOS PARA LAS TAREAS DIARIAS	
NADA APLICABLES	★
POCO APLICABLES	★ ★
MEDIANAMENTE APLICABLES	★ ★ ★
MUY APLICABLES	★ ★ ★ ★
TOTALMENTE APLICABLES	★ ★ ★ ★ ★

Pregunta 3: ¿Los repuestos e insumos (usados para las tareas) son entregados oportunamente por tu jefe/a?

PROVISIÓN DE REPUESTOS E INSUMOS PARA LAS TAREAS	
NUNCA	★
RARA VEZ	★ ★
CON DEMORA	★ ★ ★
OPORTUNAMENTE	★ ★ ★ ★
SIEMPRE	★ ★ ★ ★ ★

Pregunta 4: ¿Cómo evalúas el involucramiento del referente gremial en la resolución de problemas o situaciones que surgen?

INVOLUCRAMIENTO DEL REFERENTE GREMIAL	
NULO	★
ESCASO	★ ★
MODERADO	★ ★ ★
ALTO	★ ★ ★ ★
MUY ALTO	★ ★ ★ ★ ★

Las encuestas y respuestas realizadas a los subordinados que conforman los equipos/grupos de trabajo en los distintos sectores se encuentran en el anexo J.

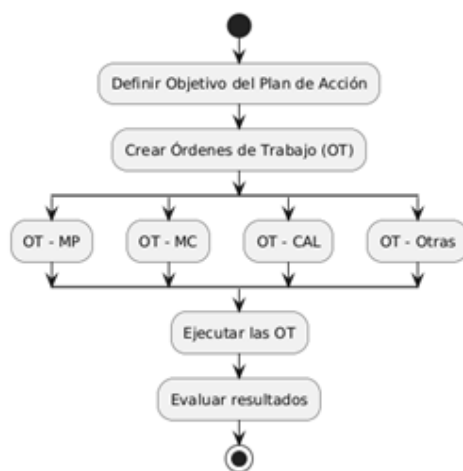
Procedimientos de trabajo

Planes de OTs.

Los planes de órdenes de trabajo (OT) se integran en la planificación del Área de Estaciones Elevadoras (E.E.) como una guía que proporciona un marco para la ejecución de proyectos o planes. En esencia, buscan materializar los objetivos estratégicos previamente definidos de forma semestral. Es importante destacar que estos planes se elaboran con el objetivo de organizar y coordinar las actividades de mantenimiento de las estaciones elevadoras.

En este sentido, los planes de OT se componen de una cantidad determinada de órdenes de trabajo (OT). La cantidad de OT varía de acuerdo con la cantidad de actividades o tareas a realizar que se encuentren activas o pendientes dentro del mes calendario y el volumen de las tareas de mantenimiento pueden variar de un mes a otro.

La clasificación de la OT va de acuerdo con la naturaleza de la actividad a realizar: MP (mantenimiento preventivo), MC (mantenimiento correctivo), CAL (calibraciones). El mantenimiento preventivo se centra en la realización de tareas programadas para evitar fallos y asegurar el correcto funcionamiento de los equipos. Por otro lado, el mantenimiento correctivo se enfoca en la reparación de equipos que ya han presentado fallas. Las calibraciones, por su parte, son tareas que aseguran la precisión y confiabilidad de los instrumentos de medición.



(Documentación interna de Estaciones Elevadoras, Aysa, 2025)

Tablero de control

Se utiliza un tablero de control en el área de Estaciones Elevadoras como herramientas de gestión. Este tablero permite visualizar de forma clara y concisa los indicadores clave de rendimiento del área que son monitoreados para detectar posibles desviaciones. En este sentido,


como señala David Parmenter (2015, p. 32), " Los KPI son esenciales para el éxito de cualquier organización, ya que proporcionan información medible sobre el rendimiento de la empresa en relación con sus objetivos estratégicos pero es fundamental seleccionar cuidadosamente los KPI que realmente reflejen los factores críticos de éxito de la organización y de sus áreas que permitan un seguimiento efectivo del progreso hacia las metas establecidas", seguidamente, se detallan los dos KPI que se han identificado como fundamentales:

Indicadores clave de rendimiento

En primer lugar, se define el KPI (Ots.) como el indicador de porcentaje (%) de órdenes de trabajo finalizadas por mes. Con este KPI, se busca medir el porcentaje de cumplimiento tanto de manera particular en cada Sector/Elevadora como a nivel general del área. Cabe destacar que cada mes se programa una cantidad determinada de órdenes de trabajo para ser realizadas y cerradas dentro del mes en cuestión. En este sentido, la medición de control relevante es el porcentaje de cumplimiento. Los resultados del último semestre (desde agosto del 2024 a Febrero del 2025) evidencian un incumplimiento del objetivo propuesto.

% Cumplimiento 89,5% < Objetivo mensual 93%

TABLERO DE CONTROL DE ESTACIONES ELEVADORAS DE AGUA

	ago-24			sep-24			oct-24			nov-24			dic-24			ene-25		
	ORDENES DE TRABAJO			ORDENES DE TRABAJO			ORDENES DE TRABAJO			ORDENES DE TRABAJO			ORDENES DE TRABAJO			ORDENES DE TRABAJO		
ESTACIÓN ELEVADORA - SECTOR	CERRADAS	PROGRAMADAS	KPI CUMPLIMIENTO	CERRADAS	PROGRAMADAS	KPI CUMPLIMIENTO	CERRADAS	PROGRAMADAS	KPI CUMPLIMIENTO	CERRADAS	PROGRAMADAS	KPI CUMPLIMIENTO	CERRADAS	PROGRAMADAS	KPI CUMPLIMIENTO	CERRADAS	PROGRAMADAS	KPI CUMPLIMIENTO
EE01-LA MATANZA	14	18	77,8%	16	20	80,0%	23	25	92,0%	20	21	95,2%	18	21	85,7%	33	36	91,7%
EE02-FLORESTA	15	18	83,3%	17	20	85,0%	15	16	93,8%	23	25	92,0%	26	30	86,7%	31	34	91,2%
EE03-TRES DE FEBRERO	21	24	87,5%	19	20	95,0%	16	18	88,9%	25	26	96,2%	27	30	90,0%	34	37	91,9%
EE04-MORÓN	27	29	93,1%	23	24	95,8%	18	22	81,8%	15	17	88,2%	21	23	91,3%	26	30	86,7%
EE05-SAAVEDRA	22	24	91,7%	20	22	90,9%	25	26	96,2%	20	22	90,9%	21	26	80,8%	27	31	87,1%
EE06-DEVOTO	18	26	69,2%	18	20	90,0%	15	15	100,0%	19	21	90,5%	23	25	92,0%	31	34	91,2%
EE07-LANÚS	16	18	88,9%	20	21	95,2%	14	15	93,3%	18	20	90,0%	23	26	88,5%	30	31	96,8%
EE08-QUILMES	17	19	89,5%	18	22	81,8%	16	16	100,0%	14	17	82,4%	20	22	90,9%	24	28	85,7%
Total general	150	176	85,2%	151	169	89,3%	142	153	92,8%	154	169	91,1%	179	203	88,2%	236	261	90,4%

KPI GENERAL ACTUAL 2025 (Agosto 2024 a Enero 2025) % Cumplimiento de Planes de Ots.	89,5%
OBJETIVO MENSUAL	93%

(Informe Tablero de control Estaciones Elevadoras, Aysa, 2025)

En segundo lugar, se define el KPI (Disp.) como el indicador de porcentaje (%) de disponibilidad de bombas de elevación por mes. Al igual que el KPI anterior, este indicador se utiliza para medir el porcentaje de cumplimiento tanto de manera particular en cada Sector/Elevadora como a nivel general. Dado que el servicio opera de forma continua, la disponibilidad de las bombas afecta directamente a la continuidad del servicio. Es importante recordar que se define al servicio de cada estación elevadora como al abastecimiento de agua potable presurizada demandado por las redes primarias. Por lo tanto, mantener una alta disponibilidad de bombas es crucial para garantizar el servicio. En el último semestre, se ha detectado una brecha entre el rendimiento actual y el objetivo establecido.

% Disponibilidad 91,1% < Objetivo mensual 93%

El sistema Máximo permite gestionar diversos tipos de órdenes de trabajo (OT), incluyendo calibraciones, construcciones, inspecciones y mantenimientos correctivos, preventivos y predictivos. Cada tipo de OT tiene un tratamiento específico dentro del sistema.

Tipología de las órdenes de trabajo (OT) de mantenimiento en Estaciones Elevadoras:

- ACTY (actividad)
- OPE (operativo)
- CAL (calibración)
- CMPWO (actividad)
- CMCAL (calibración correctiva)
- CON (construcción)
- IN (inspección)
- EMCAL (calibración de emergencia)
- INST (instalación)
- CMP (campaña)
- LICEN (gestión de licencias)
- MC (mantenimiento correctivo)
- ME (mantenimiento de emergencia)
- MO (mantenimiento por oportunidad)
- MPD (mantenimiento predictivo)
- MP (mantenimiento preventivo)
- CAPIN (capacitación interna)
- PMCAL (calibración preventiva)

- LOG (registraciones)
- PR (proyecto)
- SGI (Sistema de Gestión Integral)
- SINIE (siniestro)
- SM (sistema máximo)
- VERIF (verificación)

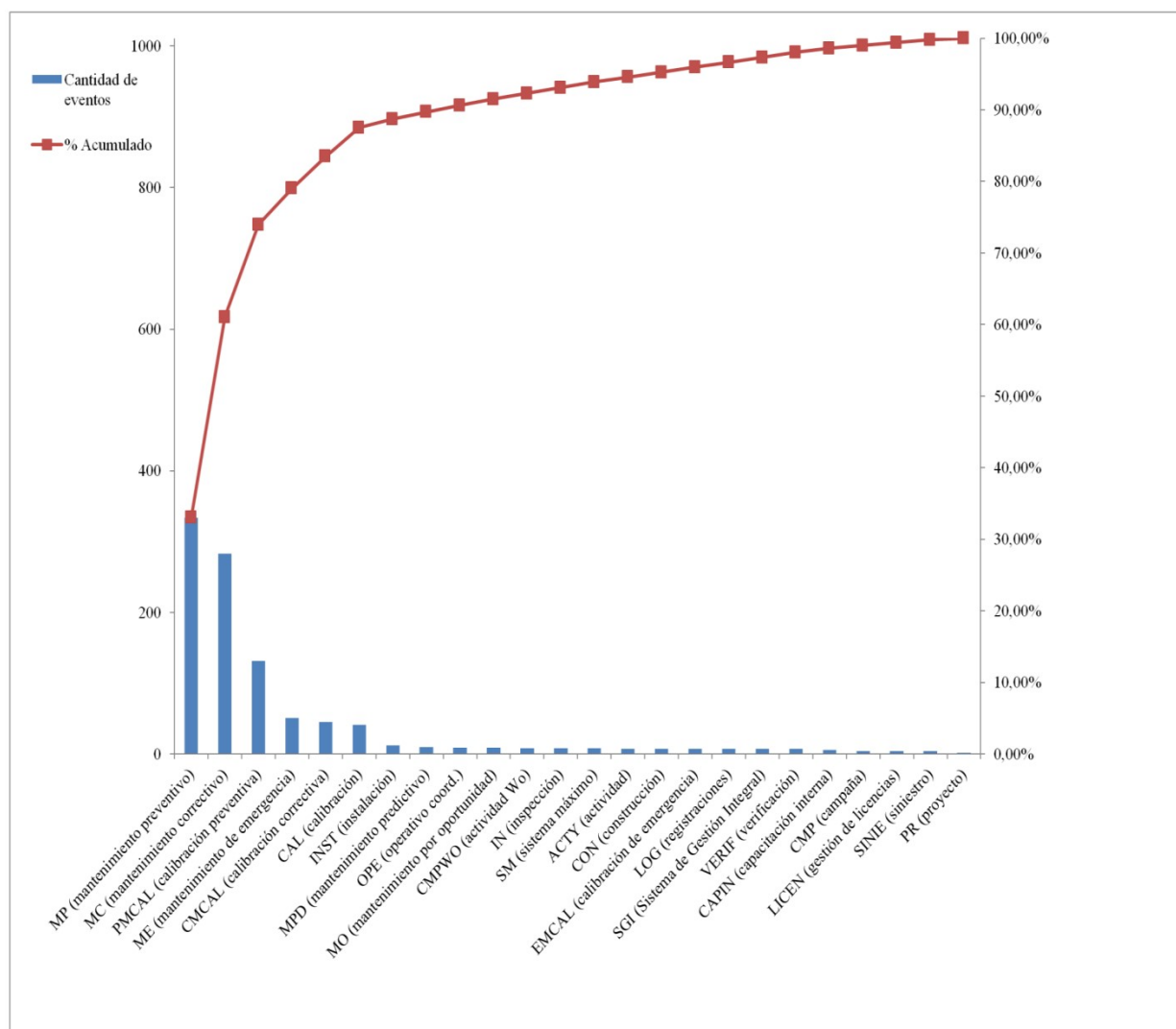
En el anexo K, la imagen contiene las distintas tipologías presentadas anteriormente, ahora bien, el análisis semestral de la cantidad de eventos en relación con el tipo de orden de trabajo revela que el 87.6% de los eventos realizados en las E.E. se concentran en solo seis tipos de órdenes, que representan el 25% del total de órdenes ejecutadas. Por esta razón el enfoque estará puesto en las actividades relacionadas con el mantenimiento preventivo, el mantenimiento correctivo, el mantenimiento de emergencias y las calibraciones, como se muestra en la tabla 1 y en la figura 1.

Tabla 1. Tipología de órdenes de trabajo.

Tipo de Orden de Trabajo	Cantidad de eventos	% representativo
MP (mantenimiento preventivo)	334	33,0%
MC (mantenimiento correctivo)	283	28,0%
PMCAL (calibración preventiva)	131	13,0%
ME (mantenimiento de emergencia)	51	5,0%
CMCAL (calibración correctiva)	45	4,5%
CAL (calibración)	41	4,1%
INST (instalación)	12	1,2%
MPD (mantenimiento predictivo)	10	1,0%
OPE (operativo coord.)	9	0,9%
MO (mantenimiento por oportunidad)	9	0,9%
CMPWO (actividad Wo)	8	0,8%
IN (inspección)	8	0,8%
SM (sistema máximo)	8	0,8%
ACTY (actividad)	7	0,7%
CON (construcción)	7	0,7%
EMCAL (calibración de emergencia)	7	0,7%
LOG (registraciones)	7	0,7%
SGI (Sistema de Gestión Integral)	7	0,7%
VERIF (verificación)	7	0,7%
CAPIN (capacitación interna)	6	0,6%
CMP (campaña)	4	0,4%
LICEN (gestión de licencias)	4	0,4%
SINIE (siniestro)	4	0,4%
PR (proyecto)	2	0,2%
Total semestral:	1011	100,0%

Adaptado de "Report: Tipology" (2025) por Aysa S.A.

Figura 1. Tipología de eventos.



Adaptado de "Report: Typology" (2025) por Aysa S.A.

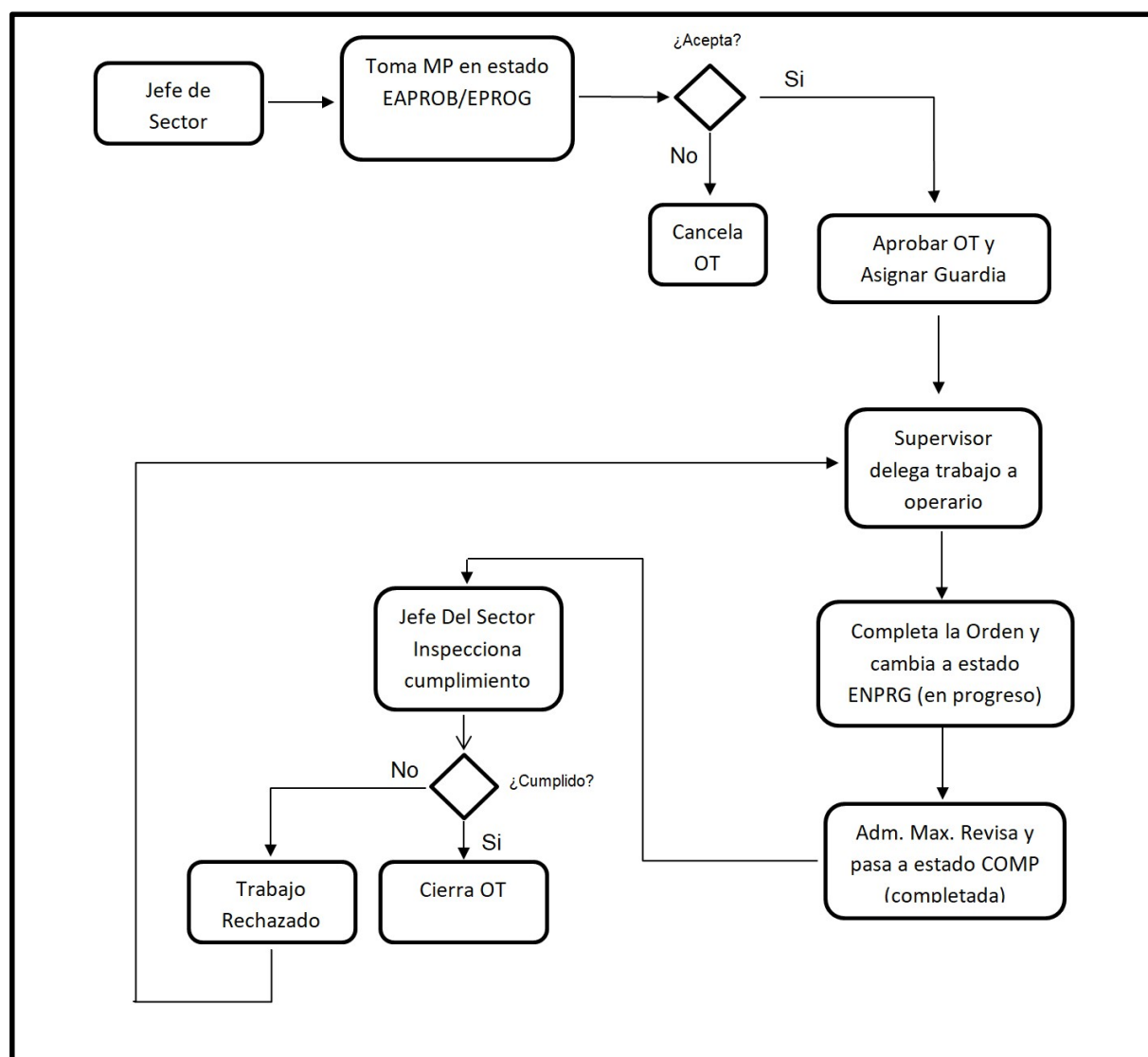
Estudio de procedimientos específicos

Con el fin de optimizar la gestión de órdenes de trabajo en el área de Estaciones Elevadoras, se realizó un estudio exhaustivo de los procedimientos de mantenimiento preventivo (MP), correctivo y de emergencia (MC y ME), y calibraciones (PMCAL, CMCAL y CAL), que abarcan el 87,6% de las actividades de los últimos seis meses. El análisis se centró en la

identificación de problemas y defectos que dificultan la ejecución eficiente de las órdenes de trabajo.

Procedimiento de OT tipo mantenimiento preventivo (M.P.)

En cuanto al mantenimiento preventivo es aplicado para preservar el correcto estado de los equipos y maximizar su disponibilidad operativa. Las OT de mantenimiento preventivo definen las tareas a realizar basándose en recomendaciones de los fabricantes y en la experiencia de los usuarios. El siguiente diagrama de flujo describe el procedimiento de las órdenes de trabajo (OT) tipo M.P. en el sistema Máximo y sus pasos.



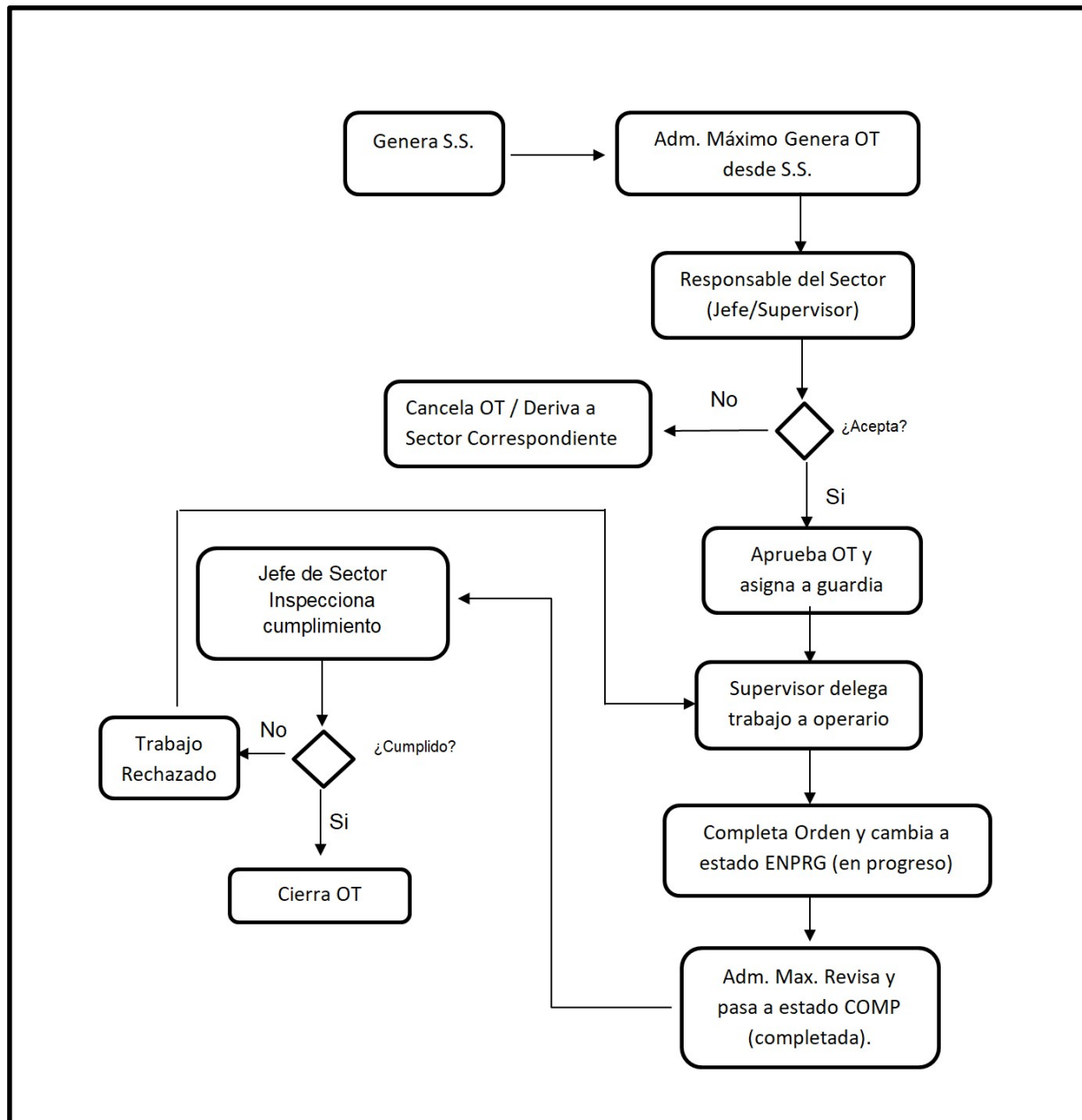
Pasos:

1. Jefe de Sector Toma MP en estado EAPROB/EPROG: El jefe de sector toma el mantenimiento preventivo (MP) en estado "en espera de aprobación" o "en espera de programación".
2. Aprobar OT y Asignar Guardia: Se aprueba la OT y se asigna a una guardia.
3. Supervisor delega trabajo a operario: El supervisor delega el trabajo a un operario.
4. Completa la Orden y cambia a estado ENPRG (en progreso): El operario completa la orden y cambia su estado a "en progreso".
5. Jefe Del Sector Inspecciona cumplimiento: El jefe de sector inspecciona el cumplimiento del trabajo.
 - ¿Cumplido?
 - Sí: Se continúa con el siguiente paso.
 - No: Se rechaza el trabajo.
6. Administrador Max. Revisa y pasa a estado COMP (completada): El administrador de Máximo revisa la OT y la cambia a estado "completada".
7. Cierra OT: Se cierra la OT.

Procedimiento de OT tipo mantenimiento correctivo y de emergencia (M.C. y M.E.)

Por otro lado, el mantenimiento correctivo se aplica cuando se detecta una anomalía o falla en un equipo. A partir de la solicitud de servicio, se genera una OT que es evaluada por el Jefe de Sector. Si se considera necesaria la intervención, la OT se aprueba y se deriva al sector de mantenimiento correspondiente. Una vez finalizado el trabajo, se verifica su cumplimiento y se

cierra la OT en el sistema. El siguiente diagrama de flujo describe el procedimiento de las órdenes de trabajo (OT) tipo M.C. en el sistema Máximo y sus pasos.



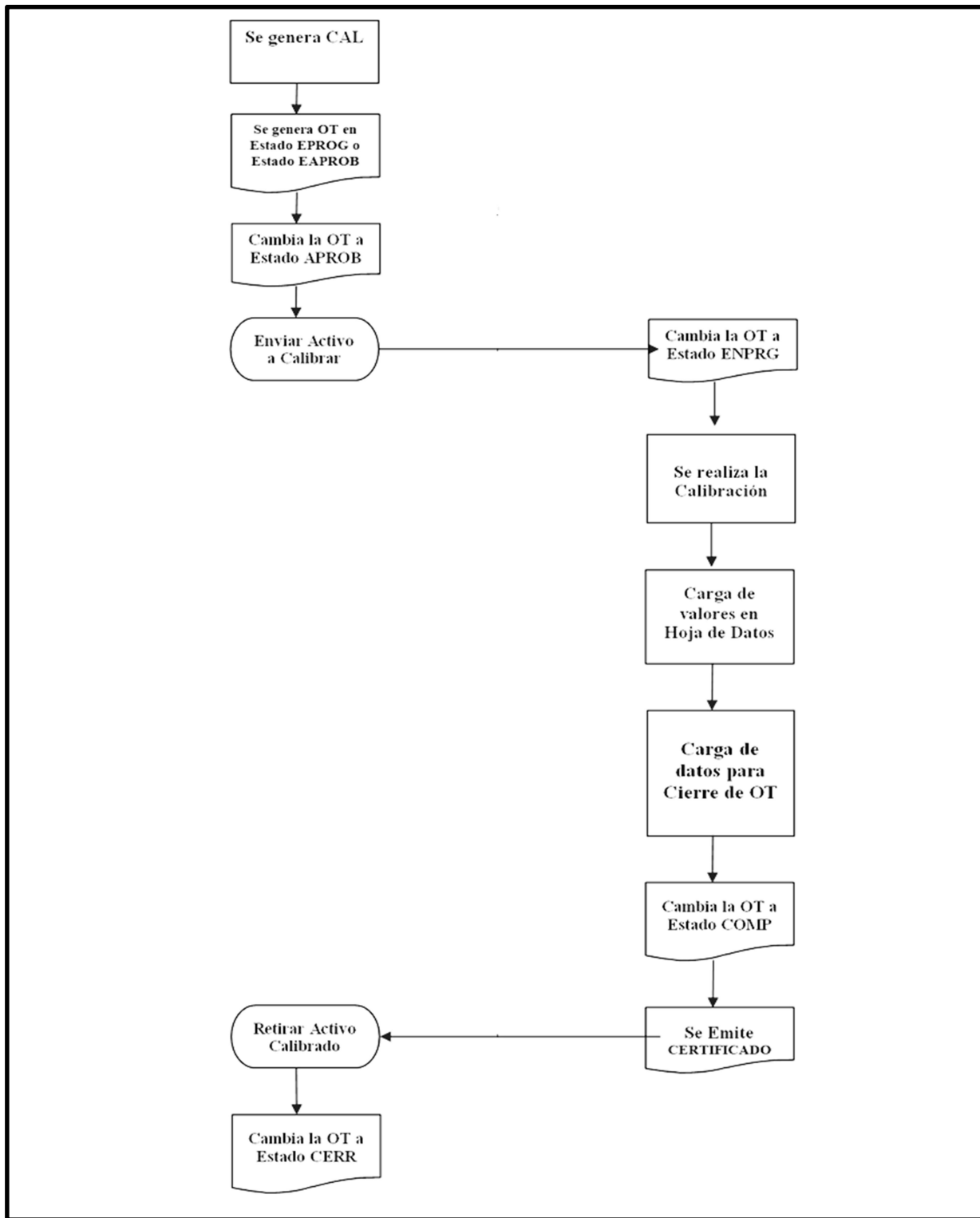
Pasos:

1. Genera S.S.: Se genera una solicitud de servicio (SS).
2. Adm. Máximo Genera OT desde S.S.: El administrador de Máximo genera una OT a partir de la SS.
3. Responsable del Sector (Jefe/Supervisor) Aprueba OT y asigna a guardia: El responsable del sector aprueba la OT y la asigna a una guardia.
4. Supervisor delega trabajo a operario: El supervisor delega el trabajo a un operario.
5. Completa Orden y cambia a estado ENPRG (en progreso): El operario completa la orden y cambia su estado a "en progreso".
6. Jefe de Sector Inspecciona cumplimiento: El jefe de sector inspecciona el cumplimiento del trabajo.
 - ¿Cumplido?
 - Sí: Se continúa con el siguiente paso.
 - No: Se rechaza el trabajo.
7. Administrador Max. Revisa y pasa a estado COMP (completada): El administrador de Máximo revisa la OT y la cambia a estado "completada".
8. Cierra OT: Se cierra la OT.

Procedimiento de OTs tipo calibraciones (PMCAL; CMCAL y CAL)

Las OTs de calibración siguen un proceso similar al del mantenimiento preventivo, con generación automática de OT. El personal especializado en calibración ejecuta las tareas, registra los resultados obtenidos y cierra la OT en el sistema una vez finalizada la calibración. El

siguiente diagrama de flujo describe el procedimiento de las órdenes de trabajo (OT) tipo CAL. en el sistema Máximo y sus pasos.



Pasos:

1. Se crean los Activos en Máximo.
2. Se crean las Hojas de datos asociadas a cada Activo.
3. Se generan los Planes de Trabajo.
4. Se generan los Mantenimientos Preventivos con los Planes de Trabajo asociados.
5. Se genera OT en Estado EPROG o Estado EAPROB: Se genera una OT en estado "en espera de programación" o "en espera de aprobación".
6. Cambia la OT a Estado APROB: Se cambia el estado de la OT a "aprobada".
7. Cambia la OT a Estado ENPRG: Se cambia el estado de la OT a "en progreso".
8. Enviar Activo a Calibrar: Se envía el activo a calibrar.
9. Se realiza la Calibración: Se realiza la calibración del activo.
10. Carga de valores en Hoja de Datos: Se cargan los valores de la calibración en la hoja de datos.
11. Se genera CAL: Se genera la calibración (CAL).
12. Carga de datos para Cierre de OT: Se cargan los datos necesarios para el cierre de la OT.
13. Cambia la OT a Estado COMP: Se cambia el estado de la OT a "completada".
14. Cambia la OT a Estado CERR: Se cambia el estado de la OT a "cerrada".
15. Se Emite CERTIFICADO: Se emite el certificado de calibración.
16. Retirar Activo Calibrado: Se retira el activo calibrado.

Diagnóstico

Análisis de las entrevistas

A continuación, se presenta el análisis sistemático de las respuestas en las entrevistas que permitió identificar los temas, patrones y relaciones recurrentes que ocasionan dificultades en la concreción de los planes de acción desde la óptica de los participantes.

Metodología:

Se realizó un análisis de contenido de las 37 entrevistas con el apoyo de un software de análisis cualitativo, esta metodología se implementó a través de las siguientes etapas principales, centradas en la codificación y en el análisis temático:

- Codificación abierta: Identificación de los temas y conceptos clave que surgen de las respuestas.
- Codificación axial: Agrupación de los códigos iniciales en categorías más amplias.
- Codificación selectiva: Identificación de un tema central y relación de las categorías con este tema.
- Análisis temático: Análisis de los temas, patrones recurrentes y relaciones entre ellos.

Resultados

Recursos limitados:

- Personal: Falta de personal capacitado, lo que genera sobrecarga de trabajo para los equipos existentes y dificulta la respuesta a imprevistos.
- Herramientas y Equipos: Herramientas viejas, falta de repuestos, equipos obsoletos y dificultad para integrar nuevas tecnologías.
- Vehículos: Falta de vehículos propios en algunas estaciones elevadoras, lo que genera demoras en los traslados.

Cambios en los procedimientos de trabajo:

- Impacto en la planificación: Los cambios de último momento generan la necesidad de rehacer trabajos, ajustar planes y afectan los plazos, generando estrés y frustración.
- Impacto en la seguridad: Los cambios técnicos pueden tener implicaciones en la seguridad y requieren tiempo para evaluar los riesgos y adaptar los procedimientos.

Coordinación entre áreas:

- Comunicación deficiente: Falta de comunicación fluida y proactiva entre áreas, lo que genera demoras, malentendidos y descoordinación.
- Dependencia de otras áreas: Las demoras de otras áreas afectan directamente el trabajo de los capataces y sus equipos.

Burocracia:

- Trámites lentos: Trámites administrativos lentos y complicados, especialmente para compras, permisos y evaluaciones de riesgo.
- Sistema Máximo: Dificultad y lentitud en la carga de órdenes de trabajo en el sistema Máximo.

Falta de claridad en las órdenes de trabajo:

- Instrucciones confusas: Órdenes de trabajo poco claras, con falta de detalles o instrucciones contradictorias, lo que genera confusiones y re trabajos.
- Falta de información sobre el contexto: Los operarios a veces desean tener más información sobre el contexto del trabajo.

Competencia y compromiso de los equipos de trabajo:

- Falta de motivación: La incertidumbre sobre el futuro de la empresa y la falta de incentivos afectan la motivación de algunos trabajadores.

- Rotación de personal: La rotación de personal dificulta la adaptación y la familiarización con el lugar.
- Presión por cumplir plazos: La presión por cumplir los plazos puede generar errores y afectar la moral.
- Falta de colaboración entre grupos de guardia: Los diferentes grupos de guardia de una misma estación elevadora no siempre colaboran de forma efectiva, lo que genera retrasos y falta de continuidad en las órdenes de trabajo.

Formación y liderazgo:

- Necesidad de capacitación: Los capataces manifiestan la necesidad de recibir formación en liderazgo, gestión de equipos, gestión de proyectos y automatismo.
- Falta de autonomía: Los capataces necesitan mayor autonomía para tomar decisiones y gestionar sus equipos.
- Feedback poco frecuente: Algunos jefes no dan feedback de forma regular a sus operarios.

Tecnología:

- Obsolescencia: Los sistemas de control y automatización son obsoletos y difíciles de mantener, lo que aumenta el riesgo de fallas y paradas no programadas.
- Dificultad de integración: La integración de nuevas tecnologías con los sistemas existentes puede ser complicada.

El análisis de las entrevistas ha permitido identificar una serie de causas comunes que dificultan la concreción de los planes de acción. Los problemas más relevantes son la falta de recursos, los cambios en los procedimientos de trabajo, la burocracia, la falta de claridad en los

objetivos, la coordinación deficiente entre áreas, la falta de formación en liderazgo y la obsolescencia de la tecnología.

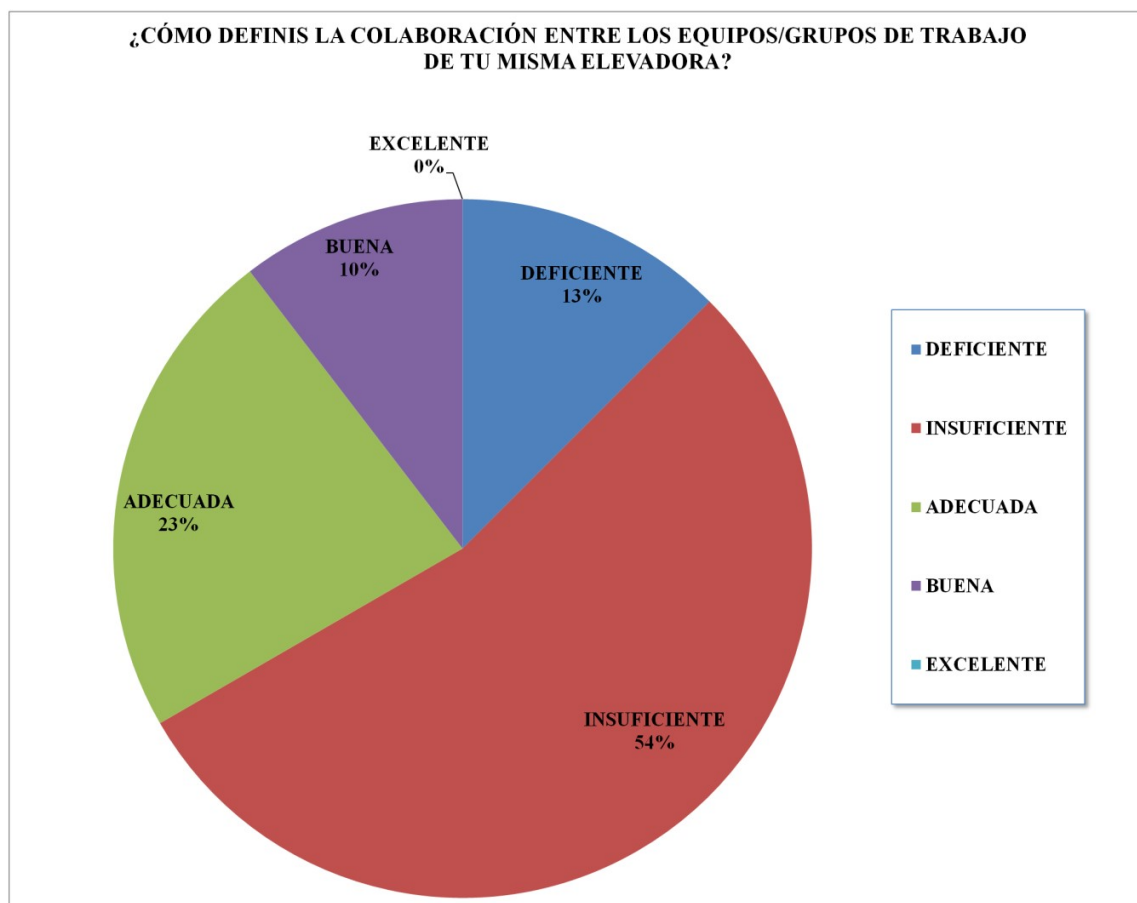
En este sentido, Chiavenato (2007, p. 125) señala que "la resistencia al cambio es una respuesta natural de las personas ante la incertidumbre y la amenaza a sus hábitos y rutinas". La falta de recursos, los cambios en los procedimientos y la burocracia pueden generar resistencia en los empleados, dificultando la implementación de los planes de acción.

Análisis de las encuestas

Se realizaron 48 encuestas a operarios de sala, distribuidos en los 8 sectores, con 12 operarios por sector. Las encuestas abordaron cuatro áreas clave: colaboración entre equipos, aplicabilidad de los cursos, provisión de recursos y el rol del referente gremial. Los resultados muestran una percepción mayoritariamente negativa en cuanto a la colaboración entre equipos y la aplicabilidad de los cursos, mientras que la provisión de recursos y el rol del referente gremial se perciben de manera más neutral, con margen de mejora.

1. Colaboración entre equipos:

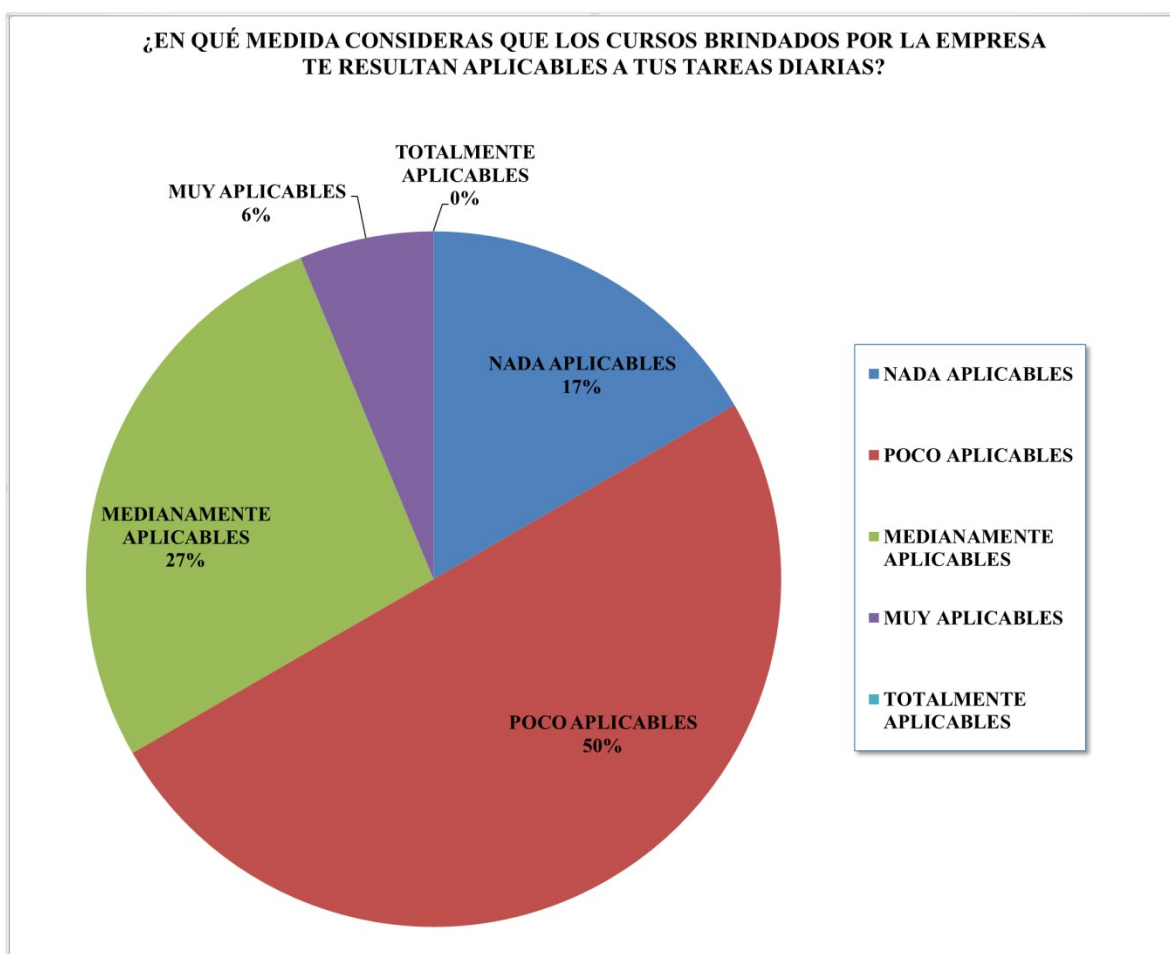
- El 67% de los encuestados considera que la colaboración entre equipos es "deficiente" o "insuficiente".
- Solo el 33% la califica como "adecuada" o "buena".
- Ningún encuestado la considera "excelente".



COLABORACIÓN ENTRE LOS EQUIPOS/GRUPOS (MISMA ELEVADORA)	CANTIDAD	%
DEFICIENTE	6	13%
INSUFICIENTE	26	54%
ADECUADA	11	23%
BUENA	5	10%
EXCELENTE	0	0%
<i>TOTAL DE PARTICIPANTES</i>	<i>48</i>	<i>100%</i>

2. Aplicabilidad de los cursos:

- El 67% de los encuestados considera que los cursos son "nada aplicables" o "poco aplicables" a sus tareas diarias.
- Solo el 33% los considera "medianamente aplicables" o "muy aplicables".
- Ningún encuestado los considera "totalmente aplicables".

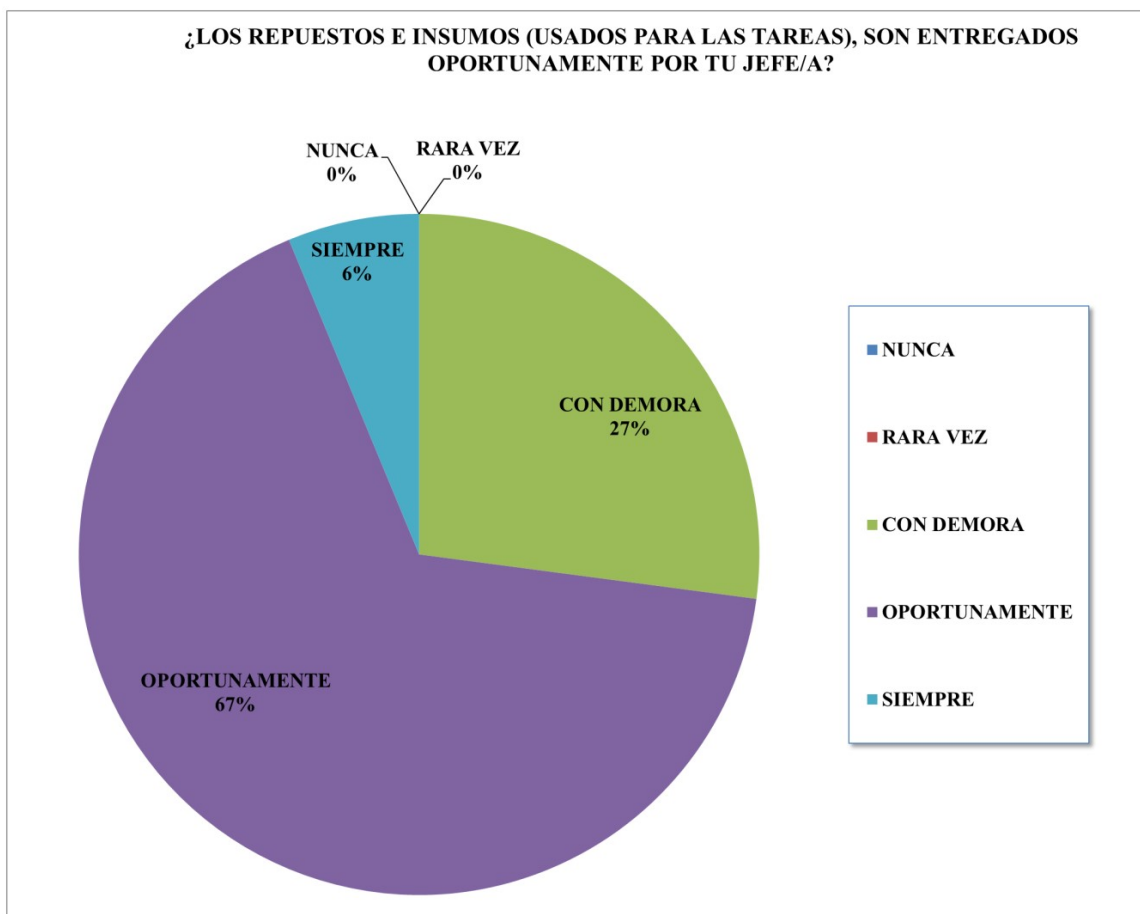


APLICABILIDAD DE LOS CURSOS PARA LAS TAREAS DIARIAS	CANTIDAD	%
NADA APLICABLES	8	17%
POCO APLICABLES	24	50%
MEDIANAMENTE APLICABLES	13	27%
MUY APLICABLES	3	6%
TOTALMENTE APLICABLES	0	0%
<i>TOTAL DE PARTICIPANTES</i>	<i>48</i>	<i>100%</i>

3. Provisión de recursos:

- El 27% de los encuestados indica que los repuestos e insumos se entregan "con demora".
- El 67% indica que se entregan "oportunamente".
- El 6% indica que se entregan "siempre".

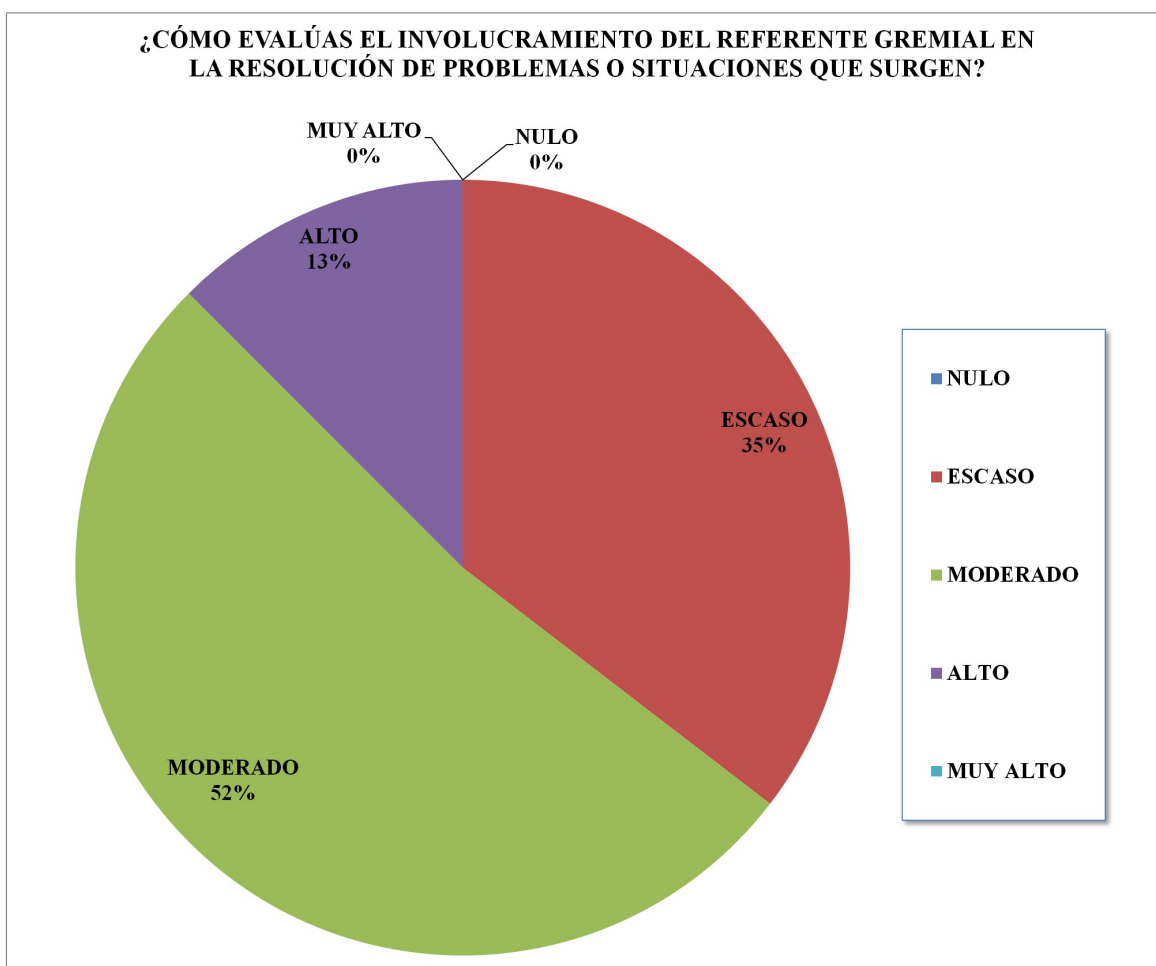
Ningún encuestado reporta que "nunca" o "rara vez" se entreguen los recursos.



PROVISIÓN DE REPUESTOS E INSUMOS PARA LAS TAREAS	CANTIDAD	%
NUNCA	0	0%
RARA VEZ	0	0%
CON DEMORA	13	27%
OPORTUNAMENTE	32	67%
SIEMPRE	3	6%
<i>TOTAL DE PARTICIPANTES</i>	<i>48</i>	<i>100%</i>

4. Rol del referente gremial:

- El 35% de los encuestados evalúa el involucramiento del referente gremial como "escaso".
- El 52% lo evalúa como "moderado".
- El 13% lo evalúa como "alto".
- Ningún encuestado lo evalúa como "nulo" o "muy alto".



INVOLUCRAMIENTO DEL REFERENTE GREMIAL	CANTIDAD	%
NULO	0	0%
ESCASO	17	35%
MODERADO	25	52%
ALTO	6	13%
MUY ALTO	0	0%
<i>TOTAL DE PARTICIPANTES</i>	<i>48</i>	<i>100%</i>

Se desprende de los resultados de las encuestas que se necesita mejorar la colaboración entre los equipos de trabajo, dado que la percepción mayoritaria es negativa. Asimismo, se evidencia la necesidad de revisar los cursos de capacitación para asegurar que sean relevantes y aplicables a las tareas diarias, ya que la mayoría de los encuestados los considera poco útiles.

En cuanto a la provisión de recursos, si bien se percibe como generalmente oportuna, se identifica un margen de mejora para reducir las demoras. Por último, se observa que el rol del referente gremial se percibe como moderado, con espacio para un mayor involucramiento en la resolución de problemas.

Abordar estas cuestiones de manera efectiva contribuirá a mejorar el clima laboral, aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, optimizar el cumplimiento de los planes de acción, las OT y en última instancia el desempeño del Área de Estaciones Elevadoras.

Análisis de los procedimientos

Procedimiento de OT tipo mantenimiento preventivo (M.P.):

- Deficiencias:
 - No se especifica el proceso de asignación de la guardia.
 - No se detalla el procedimiento para el rechazo del trabajo.
- Procesos o Pasos Innecesarios:
 - El paso "Adm. Max. Revisa y pasa a estado COMP" podría automatizarse.

Procedimiento de OT tipo mantenimiento correctivo y de emergencia (M.C. y M.E.):

- Deficiencias:
 - No se especifica el proceso de asignación de la guardia.
 - No se detalla el procedimiento para el rechazo del trabajo.
- Procesos o Pasos Innecesarios:
 - El paso "Adm. Max. Revisa y pasa a estado COMP" podría automatizarse.

Procedimiento de OT tipo calibraciones (PMCAL; CMCAL y CAL):

- Deficiencias:
 - No se especifica el proceso de generación de la O.T.
 - No se detalla el procedimiento para el envío y retiro del activo a calibrar.
- Procesos o Pasos Innecesarios:
 - Los pasos "Cambia la OT a Estado COMP" y "Cambia la OT a Estado CERR" podrían unificarse.

Los procedimientos analizados proporcionan una descripción general del proceso de gestión de órdenes de trabajo en el sistema Máximo. Sin embargo, se identificaron deficiencias,

fallas y procesos o pasos innecesarios que podrían mejorarse para optimizar la eficiencia y la fluidez del proceso.

Conclusiones y Propuestas

Se concluye que el área de Estaciones Elevadoras de Aysa S.A. presenta oportunidades de mejora en la gestión de sus órdenes de trabajo y en la eficiencia de sus procesos. Esto se desprende del análisis de las entrevistas, las encuestas y los procedimientos, donde se identificaron falencias en la comunicación, la coordinación, la capacitación, la burocracia y el uso de la tecnología. Por lo tanto, se considera fundamental implementar propuestas que permitan optimizar las operaciones, mejorar el clima laboral y fortalecer el compromiso de los empleados. En este sentido, las propuestas buscarán abordar las problemáticas identificadas de manera integral.

Como punto de partida, es importante recordar que, en palabras de Robbins y Coulter (2005, p. 4), "la gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". Esto se convierte en el objetivo principal de toda gestión, y en este caso, la gestión de las estaciones elevadoras no es la excepción.

En este escenario, se propone optimizar los procedimientos, implementar una matriz de priorización de órdenes de trabajo, mejorar la colaboración entre los grupos de guardia, ajustar la capacitación a las necesidades reales, fortalecer el compromiso del referente gremial y dinamizar el seguimiento de las órdenes de trabajo. Se espera que la implementación de estas medidas contribuya a una mayor eficiencia y productividad.

Para lograr estos objetivos, es fundamental considerar que, como afirma Rubio (2006, p. 25), "la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados". Por lo tanto, el factor humano es clave para el éxito de las propuestas.

Asimismo, implementar las propuestas no solo generará beneficios operativos, sino que también impactará positivamente en el clima laboral. Al mejorar la comunicación, la coordinación y la capacitación, se fomentará un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador. Además, al fortalecer el rol del referente gremial, se promoverá el diálogo y la resolución pacífica de conflictos. Por tales motivos, se espera un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados.

También, es importante destacar la importancia de la mejora continua en este proceso. Según Imai (1989, p. 15), "la esencia de la dirección de la calidad es la mejora continua involucrando a todos los niveles de la jerarquía organizacional". Es decir, se trata de un proceso que implica tanto la innovación como pequeñas mejoras incrementales que deben formar parte de la cultura de la empresa.

Por otro lado, se destaca la importancia de implementar las propuestas en el contexto actual de Aysa S.A. La empresa se encuentra en un proceso de reorganización con miras a una posible transformación hacia un modelo con mayor participación privada. En este escenario, la optimización de las operaciones, la mejora de la eficiencia y el fortalecimiento del capital humano son cruciales para asegurar la competitividad y la sostenibilidad del Área. A continuación se detallan las propuestas:

PROPUESTAS DE MEJORA

1 - Optimización los procedimientos de tareas preventivas, correctivas y calibraciones.

2 - Incorporación de una matriz de priorización de Órdenes de trabajo.

3 - Implementación de un protocolo de comunicación entre equipos de guardia.

4 - Ajuste de la capacitación a las necesidades reales de los operarios.

5 - Fortalecimiento del compromiso del referente gremial.

6 - Dinamizar el seguimiento de las Órdenes de trabajo

Propuesta 1. Optimizar los procedimientos relacionados con tareas correctivas, preventivas y de calibraciones

Se considera fundamental optimizar y afinar los procedimientos de trabajo relativos a la gestión de órdenes de trabajo. En particular, se busca mejorar la gestión de aquellas órdenes vinculadas a tareas correctivas, preventivas y de calibraciones en el área de E. E. Esta optimización se enmarca en un proceso de cambio que busca dinamizar los procedimientos en cada sector del área. Con estas mejoras, se espera lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de las tareas, contribuyendo así a la mejora continua. Asimismo, se busca facilitar la labor del personal y reducir la posibilidad de errores.

En este sentido, como bien señala Chiavenato (2007, p. 234), "la eficiencia organizacional depende en gran medida de la racionalización y estandarización de los procesos de trabajo". Optimizar los procedimientos, por lo tanto, permitirá mejorar la eficiencia y la productividad en cada uno de los sectores, minimizando los contratiempos y las demoras que puedan surgir en la ejecución de las tareas.

Al contar con procedimientos claros, concisos y actualizados, se facilitará la labor, se reducirán los errores y se optimizará el uso de los recursos. Esto impactará positivamente en el rendimiento general del área. Munch (2014, p. 112) profundiza en esta idea al afirmar que "los procedimientos son guías de acción que permiten a las personas realizar sus tareas de manera uniforme y eficiente". De esta manera, la optimización de los procedimientos de trabajo permitirá estandarizar aún más las tareas, asegurando que se lleven a cabo de manera uniforme y eficiente en todos los sectores.

Al afinar los procedimientos de tareas correctivas, preventivas y de calibraciones, se busca también promover un ambiente de trabajo más seguro. La claridad en las instrucciones y la estandarización de las tareas minimizarán los riesgos laborales, protegiendo la integridad de los trabajadores y previniendo accidentes. En línea con este objetivo, Koontz et al. (2012, p. 287) indican que "la seguridad en el trabajo es un elemento clave de la eficiencia organizacional".

Además, se espera que la optimización de los procedimientos prolongue la vida útil de los equipos y reduzca los costos de mantenimiento, al asegurar que las tareas se realicen de forma correcta y oportuna. En definitiva, esta mejora contribuirá a una gestión más eficiente, segura y productiva en todas las Estaciones Elevadoras.

A continuación se presentan los nuevos diagramas de flujos optimizados, a proponer, con las actividades necesarias para ejecutar las órdenes de trabajo junto con sus respectivas mejoras:

Nuevo flujograma de mantenimiento correctivo y de emergencia (M.C. y M.E.):

Puntos de Decisión

El flujo del proceso se ve afectado por decisiones como:

- ¿Es un trabajo para la guardia?
- ¿Se inició la actividad?
- ¿inactividad por negligencia?
- ¿Tarea cumplida?
- ¿OT cumplida?

Consideraciones Adicionales

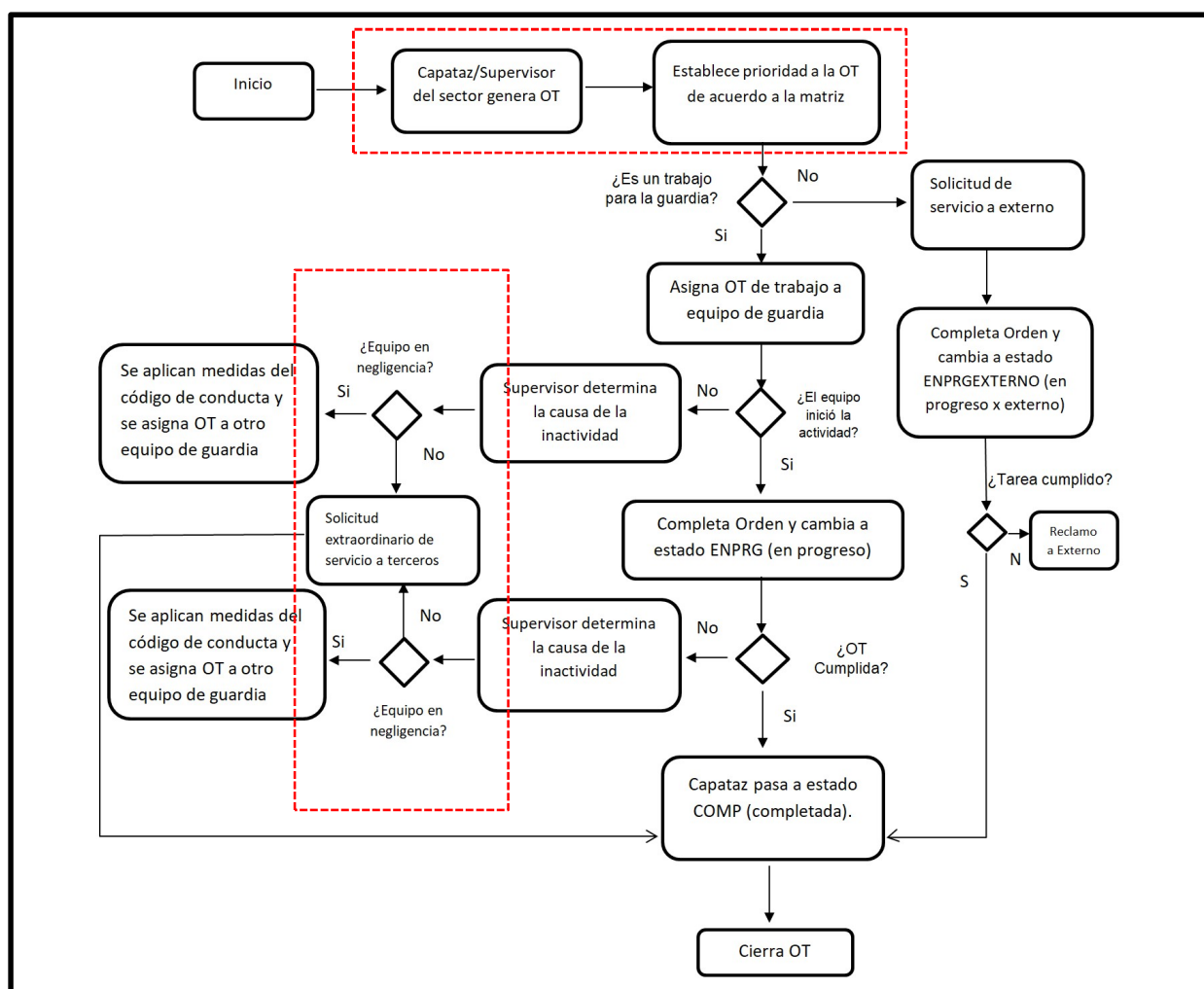
- El proceso incluye la aplicación de medidas del código de conducta en casos de negligencia.

- El diagrama de flujo contempla la posibilidad de que la OT sea realizada por personal interno (guardia) o por terceros (externos).

Mejoras

- El capataz/supervisor generan y aprueban la OT directamente.
- Mayor control de la OT.
- Priorización de la OT de acuerdo a la matriz.
- Agilización de OT en caso de actuar un externo.
- Mejor supervisión de las tareas asignadas.

 = MEJORAMIENTO.



Nuevo flujograma de mantenimiento preventivo:

Puntos de Decisión

El flujo del proceso se ve afectado por decisiones como:

- ¿Es un trabajo para la guardia?
- ¿Se inició la actividad?
- ¿inactividad por negligencia?
- ¿Tarea cumplida?
- ¿OT cumplida?

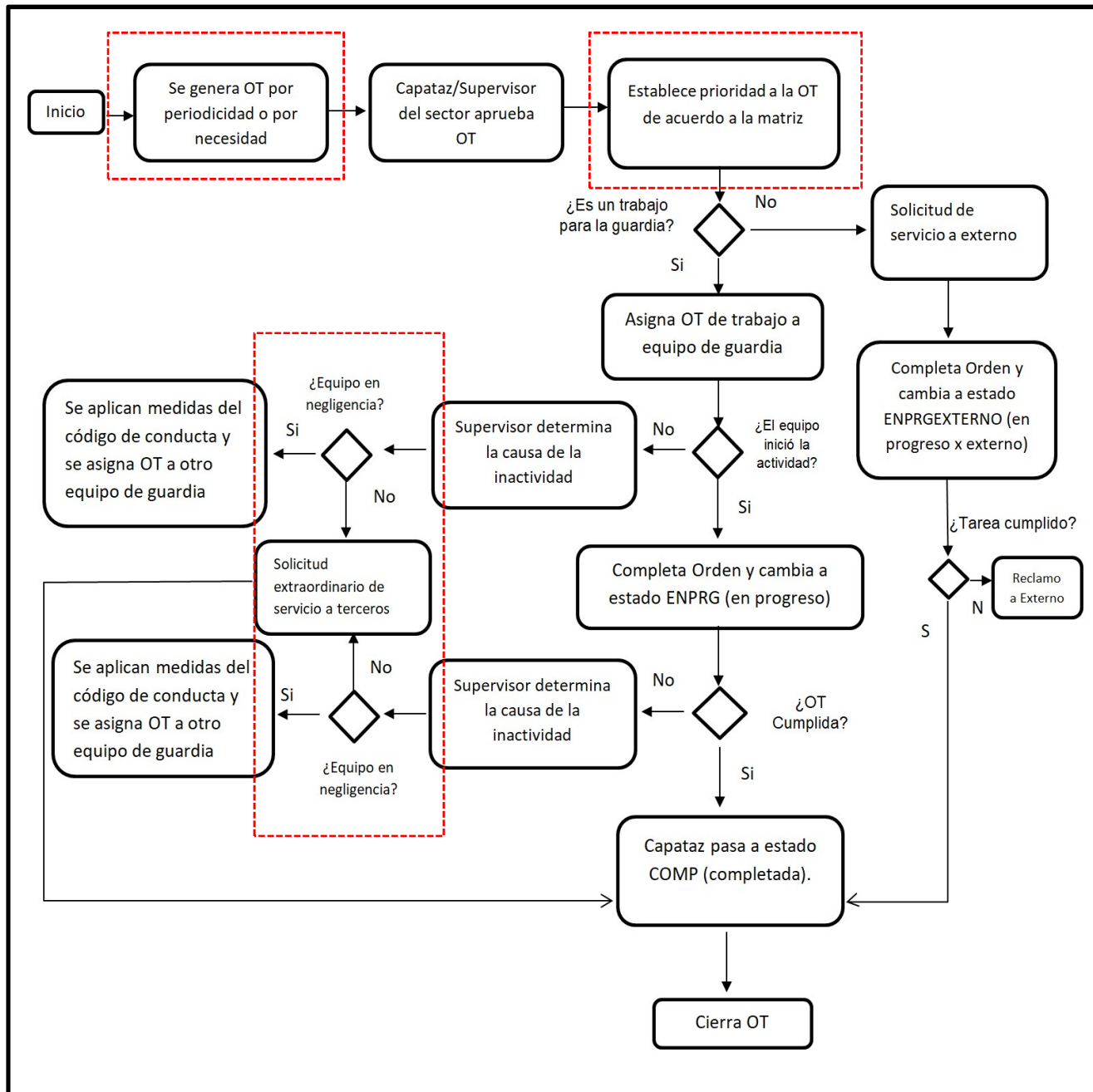
Consideraciones Adicionales

- El proceso incluye la aplicación de medidas del código de conducta en casos de negligencia.
- El diagrama de flujo contempla la posibilidad de que la OT sea realizada por personal interno (guardia) o por terceros (externos).

Mejoras

- Mayor control de la OT.
- Priorización de la OT de acuerdo a la matriz.
- Agilización de OT en caso de actuar un externo.
- Mejor supervisión de las tareas asignadas.

 = MEJORAMIENTO.



Nuevo flujograma para calibraciones (PMCAL; CMCAL y CAL) de activos:

Puntos de Decisión

El flujo del proceso se ve afectado por decisiones como:

- ¿Se puede calibrar in situ?
- ¿Se finalizó la calibración dentro del plazo?
- ¿Se pudo calibrar?

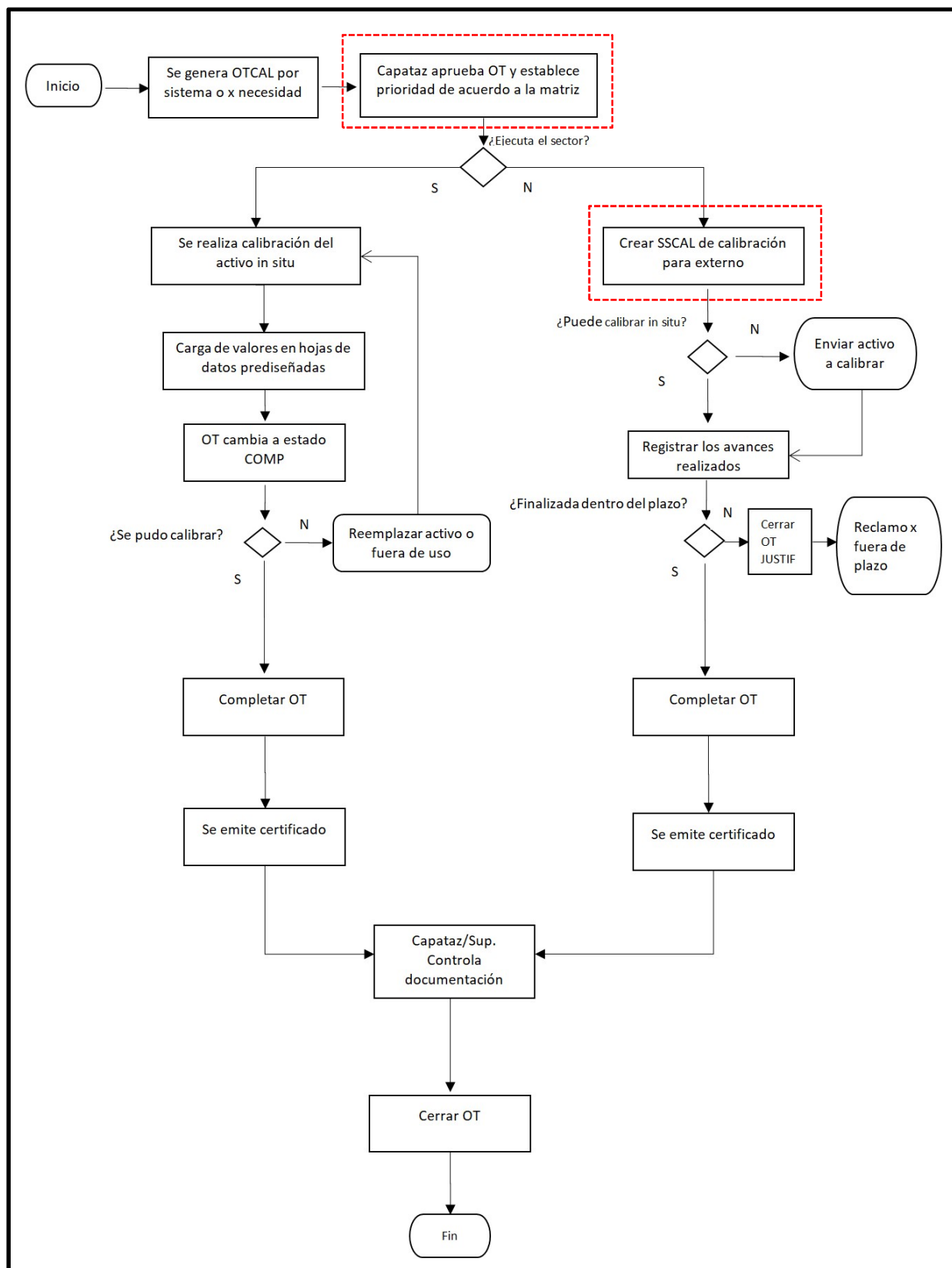
Consideraciones Adicionales

- El proceso incluye la generación de un certificado de calibración.
- El diagrama de flujo contempla la posibilidad de que la calibración sea realizada in situ o por un servicio externo.
- Se gestionan los reclamos por fuera de plazo.

Mejoras:

- Mayor control de la OT.
- Priorización de la OT de acuerdo a la matriz.
- Agilización de OT en caso de actuar un externo.
- Mejor supervisión de las tareas asignadas.

 = MEJORAMIENTO.



Propuesta 2. Incorporar una Matriz de Priorización de Órdenes de Trabajo para Estaciones Elevadoras

Se propone la implementación de una matriz de priorización de órdenes de trabajo (OT) en el área de E. E., con el objetivo de optimizar la gestión de las tareas de mantenimiento y reducir impactos negativos en el proceso de producción y presurización del agua potable. Para comprender la importancia de esta propuesta, es crucial tener en cuenta que, como afirma García (2017, p. 89), "la gestión eficiente del mantenimiento es crucial para garantizar la continuidad de las operaciones y la disponibilidad de los equipos".

En este sentido, la matriz de priorización permitirá organizar y planificar las tareas de mantenimiento de manera eficiente, asegurando que se atiendan primero aquellas que son más críticas para el funcionamiento del sistema. Esta matriz permitirá priorizar las OTs considerando su grado de impacto en la producción, los costos asociados y el tiempo estimado de resolución, asegurando que las tareas más críticas se atiendan con mayor celeridad.

Al respecto, Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013, p. 345) señalan que "la priorización de las tareas de mantenimiento debe basarse en criterios objetivos que permitan optimizar la utilización de los recursos y minimizar las interrupciones en la producción". La matriz propuesta se alinea con este principio al considerar el impacto en la producción, el costo y el tiempo de resolución como criterios para la priorización.

Se espera que esta herramienta contribuya a minimizar los cortes de servicio, reducir la cantidad de equipos o activos fuera de uso y optimizar el tiempo de respuesta ante las fallas, mejorando la eficiencia global del área y consecuentemente reducir los tiempos y mejorar la eficiencia en la resolución de las OTs.

La matriz se basa en tres criterios principales: impacto en la producción, costo de la OT (actividad en sí misma) y tiempo de resolución. El impacto en la producción se clasificará en tres niveles: alto (si la falla afecta significativamente la producción o genera cortes de servicio), medio (si la falla afecta parcialmente la producción o genera riesgo de cortes) y bajo (si la falla tiene un impacto mínimo en la producción). El costo de la OT se evaluará considerando los recursos necesarios para su ejecución, como materiales, mano de obra y herramientas.

El tiempo de resolución se estimará en función de la complejidad de la tarea y la disponibilidad de los recursos. Cada criterio se ponderará con una puntuación de 1 a 3, siendo 3 la mayor prioridad. Para utilizar la matriz, el capataz de cada sector deberá evaluar cada OT en función de los tres criterios mencionados y asignar la puntuación correspondiente.

La puntuación total de cada OT se obtendrá sumando las puntuaciones de cada criterio. Las OTs con mayor puntuación total tendrán mayor prioridad de atención. Se recomienda que la matriz se utilice de forma dinámica, reevaluando las prioridades a medida que surjan nuevas OTs o cambien las circunstancias.

Por consiguiente, esta herramienta permitirá al capataz tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la gestión de las tareas, optimizando el trabajo de los grupos de guardia y asegurando una respuesta rápida y eficiente ante las necesidades del servicio brindado por la estación elevadora.

También, se espera que la implementación de esta matriz de priorización de OTs contribuya a mejorar la eficiencia del área de E. E., reduciendo las demoras en la resolución de las órdenes de trabajo y minimizando el impacto de las fallas en la producción de agua presurizada.

En consecuencia, al priorizar las tareas más críticas, se reducirán los cortes de servicio, se optimizará el uso de los recursos y se mejorará la satisfacción de los usuarios. Además, la matriz permitirá una mejor planificación del trabajo, facilitando la organización de las tareas y la asignación de los grupos de guardia.

Matriz de priorización de órdenes de Trabajo para Estaciones Elevadoras a implementar:

OT	Impacto en la Producción	Costo	Tiempo de Resolución	Puntuación Total	Prioridad
OT-001	Alto (3)	Alto (3)	Corto (1)	7	ALTA
OT-002	Medio (2)	Bajo (1)	Largo (3)	6	MEDIA
OT-003	Bajo (1)	Medio (2)	Corto (1)	4	BAJA

Ejemplo de uso:

- OT-001: Reparación de una bomba principal que afecta el suministro de agua a una zona extensa. (Impacto Alto, Costo Alto, Tiempo Corto).
- OT-002: Mantenimiento preventivo de un equipo secundario. (Impacto Medio, Costo Bajo, Tiempo Largo).
- OT-003: Calibración de un sensor de presión. (Impacto Bajo, Costo Medio, Tiempo Corto).

Propuesta 3. Mejorar la colaboración entre los grupos de guardias implementando un protocolo de comunicación

Se considera de suma importancia impulsar una mejora en la colaboración entre los grupos de guardia de cada sector. En el ámbito laboral, como señalan Robbins y Judge (2013, p. 254), "la comunicación efectiva es esencial para la coordinación de los esfuerzos individuales y la consecución de las metas del equipo". Con el objetivo de optimizar las operaciones y evitar contratiempos que afecten la productividad, se propone desarrollar un protocolo de comunicación interna que facilite la interacción entre los distintos equipos de trabajo.

Por ello, implementar el protocolo permitirá establecer canales y mecanismos formales para el intercambio de información relevante entre los grupos de guardia. Esto facilitará la transmisión de novedades, la coordinación de tareas y la resolución de problemas de manera oportuna. Al mejorar la comunicación, se espera reducir las demoras y los errores causados por la falta de información o la descoordinación entre los equipos. Además, se fomentará un ambiente de trabajo más colaborativo y transparente, donde todos los grupos se sientan parte de un objetivo común.

Además, Un protocolo de comunicación interna bien definido contribuirá a que los grupos de guardia trabajen de forma más cohesionada, compartiendo información y conocimientos de manera fluida. Esto permitirá aprovechar al máximo la experiencia y las habilidades de cada equipo, optimizando el desempeño general. En concreto, esta medida busca fortalecer el trabajo y la coordinación entre los diferentes equipos, promoviendo un flujo de información claro.

En sintonía con esta idea, Hellriegel y Slocum (2011, p. 317) afirman que "la colaboración efectiva entre los miembros de un equipo de trabajo aumenta la sinergia y facilita la

consecución de resultados superiores". Asimismo, se espera que esta medida fortalezca el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados, al sentirse parte de un equipo de trabajo integrado y eficiente.

Protocolo de Comunicación Interna entre equipos de guardia en Estaciones Elevadoras:

Se establece este protocolo para facilitar el intercambio de información esencial y la coordinación de tareas entre los diferentes grupos de guardia dentro de cada sector o elevadora, con el fin de asegurar la continuidad operativa y la eficiencia en el trabajo, buscando reducir las demoras en las órdenes de trabajo y promoviendo la retroalimentación constante entre los equipos. Se busca, a través de este protocolo, unificar criterios y formalizar mecanismos de comunicación que permitan una mejor organización y gestión de las tareas diarias, evitando contratiempos y optimizando el tiempo de trabajo.

Para lograr una comunicación fluida y eficiente, se utilizará un Diario de Equipos Digital, accesible para todos los grupos de guardia. En este diario se registrará la información relevante del turno, incluyendo novedades, tareas pendientes, tareas concluidas y mensajes entre los grupos. La estructura del diario contará con fecha, hora, grupo de guardia, descripción detallada de la información y firma del responsable, asegurando la trazabilidad y el orden de la información. Complementando el diario digital, se fomentará la comunicación directa y personal entre los grupos de guardia para resolver dudas, coordinar acciones inmediatas y reportar temas urgentes.

Además, se implementarán reuniones de cambio de guardia al inicio y finalización de cada turno, sin excepciones. Estas reuniones, con una duración aproximada de 15 minutos, contarán con la participación del grupo de guardia saliente, el grupo entrante, el capataz del sector o un coordinador de equipos elegido por votación de todos. En ellas, se intercambiará

información presencial, se revisarán las tareas pendientes y se aclararán las dudas que puedan surgir. La información a comunicar incluirá el estado de las instalaciones, el funcionamiento de los equipos, los niveles de agua, la presión, las alarmas, los problemas detectados, las tareas realizadas (incluyendo el mantenimiento preventivo, las reparaciones, la limpieza y los avances de las órdenes de trabajo), las tareas pendientes (con descripción, prioridad, plazo y responsable asignado), las novedades relevantes, como cambios en procedimientos, información de la línea de jefatura, órdenes de trabajo concluidas y comunicados importantes.

Para asegurar el correcto funcionamiento del protocolo, el Coordinador de Guardia supervisará su cumplimiento y asegurará la correcta comunicación entre los grupos, resolviendo los conflictos o discrepancias que puedan surgir. Los operarios de guardia, por su parte, se responsabilizarán de registrar la información relevante en el diario digital, comunicar las novedades al capataz y al siguiente grupo, y participar activamente en las reuniones de cambio de guardia. Se establecen normas de comunicación basadas en la claridad, la objetividad, la precisión, la legibilidad y la responsabilidad, buscando que la información sea veraz, confiable y fácil de comprender.

Propuesta 4. Ajustar la capacitación a las necesidades reales de los empleados

Se considera fundamental ajustar la capacitación a las necesidades reales de los empleados en cada estación elevadora del área. Dado que cada estación posee características, equipamientos, sistemas, tecnologías y procedimientos propios, se propone diseñar un programa de capacitación específico para cada una, con el fin de maximizar la eficiencia del proceso y el impacto en el desempeño de los trabajadores.

Como señalan Alles y Martínez (2018, p. 178), "la capacitación debe estar alineada con las necesidades específicas de cada puesto de trabajo y con los objetivos estratégicos de la organización". En sintonía con esta idea, el diseño de programas de capacitación específicos para cada estación elevadora permitirá asegurar que los empleados adquieran las competencias necesarias para desempeñarse de manera óptima en su entorno laboral particular.

Esto permitirá abordar las necesidades particulares de cada sector, brindando a los empleados las herramientas y conocimientos específicos que requieren para realizar sus tareas de manera óptima. Adaptar la capacitación a la realidad de cada estación elevadora no solo contribuirá a evitar contratiempos y demoras en los trabajos, sino que también, como afirman Bohlander y Snell (2013, p. 289), "un programa de capacitación efectivo mejora las habilidades de los empleados y les permite realizar su trabajo de manera más eficiente".

Además, es importante considerar que la capacitación también juega un papel crucial en la seguridad laboral. Al respecto, Bestratén Belloví (2002, p. 97) señala que "la formación y la información sobre los riesgos laborales son elementos esenciales para la prevención de accidentes". En este sentido, la capacitación específica para cada estación elevadora permitirá a los empleados conocer en detalle los riesgos asociados a su entorno de trabajo y las medidas preventivas necesarias para evitar accidentes. Por esta razón se espera que esta medida reduzca la ocurrencia de errores y accidentes, promoviendo un ambiente de trabajo más seguro y productivo.

Asimismo, diseñar un programa de capacitación específico para cada estación elevadora permitirá abordar las áreas de mejora detectadas en cada sector, fortaleciendo las habilidades y conocimientos de los empleados de forma individualizada. Esto impulsará el desarrollo profesional del personal y fortalecerá su sentido de pertenencia, al sentirse valorados y

respaldados por la empresa en su crecimiento laboral y en última instancia, se espera que esta iniciativa contribuya a una mayor eficiencia al ejecutar órdenes de trabajo.

Modelo de Capacitación para equipos de guardias en Estaciones Elevadoras:

Se propone un modelo de capacitación integral y específico para los equipos de guardia en cada estación elevadora, reconociendo la importancia de fortalecer sus habilidades y conocimientos para un desempeño óptimo. Este modelo se basa en un análisis exhaustivo de las necesidades de cada estación, considerando sus características, equipamientos, sistemas, tecnologías y procedimientos propios. Se busca, a través de este modelo, brindar a los empleados las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente y segura, promoviendo su desarrollo profesional y fortaleciendo su compromiso con la empresa.

El proceso de capacitación inicia con un análisis de necesidades a cargo del capataz de cada sector. Este análisis incluirá la evaluación del desempeño de los subordinados, la observación de las tareas diarias, entrevistas con los empleados y la aplicación de encuestas para recopilar información sobre sus necesidades de capacitación. Se tomará en consideración el arquetipo electromecánico de cada estación, las condiciones de arranque de los sistemas, los procedimientos específicos y cualquier otro factor relevante para el desempeño de las tareas. Con base en este análisis, se diseñará un programa de capacitación específico para cada estación, con objetivos de aprendizaje claros y contenidos adaptados a sus necesidades.

El programa de capacitación utilizará diferentes modalidades, como sesiones presenciales, cursos online, simulaciones y prácticas en el puesto de trabajo, con el fin de maximizar la retención del conocimiento y el desarrollo de habilidades prácticas. La duración de la capacitación se establecerá en función de los contenidos y las necesidades de cada estación, buscando un equilibrio entre la profundidad del aprendizaje y la disponibilidad de los empleados.

Se implementará un sistema de comunicación efectivo para informar a los subordinados sobre el programa de capacitación, los objetivos, la metodología y los recursos disponibles. Se asegurará la disponibilidad de instructores calificados, materiales de estudio, equipos, aulas y plataformas online, según sea necesario.

Durante la capacitación, se llevará a cabo un seguimiento continuo para monitorear la asistencia, participación y progreso de los subordinados. Se utilizarán diferentes métodos de evaluación, como pruebas, observaciones y simulaciones, para verificar que los empleados hayan adquirido los conocimientos y habilidades necesarios. Finalmente, se evaluará la efectividad del programa de capacitación a través de encuestas de satisfacción, análisis del desempeño y medición del impacto en los resultados de la estación. Este proceso de evaluación permitirá identificar áreas de mejora y ajustar el programa para futuras capacitaciones.

Propuesta 5. Fortalecer el compromiso del referente gremial

Se contempla importante fortalecer el compromiso de los referentes gremiales en el área de Estaciones Elevadoras, buscando un impacto positivo en el clima laboral y la productividad. Reconociendo la importancia de su rol tanto en sus actividades como referentes gremiales como en su desempeño como subordinados dentro de los sectores, se propone una estrategia que fomente su participación activa y responsable en la dinámica laboral.

En el ámbito de las relaciones laborales, como señala Chiavenato (2009, p. 345), "la motivación de los empleados es fundamental para lograr un alto desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales". En este sentido, fortalecer el compromiso de los referentes gremiales, quienes juegan un papel clave en la motivación y el clima laboral, puede contribuir significativamente a mejorar la productividad y la eficiencia del área de Estaciones Elevadoras.

Para lograr este objetivo, se propone brindarles las herramientas y el apoyo necesarios para que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva, tanto en la representación de los trabajadores como en su trabajo diario. Esto incluye la capacitación en temas como la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y la negociación, así como el fomento de un diálogo abierto y constructivo entre los referentes, los empleados y la jefatura.

Consecuentemente, al percibir valoración y respaldo, los referentes gremiales estarán más motivados a contribuir activamente al buen funcionamiento del área, promoviendo el buen ánimo, la cooperación y la resolución pacífica de cualquier diferencia que pueda surgir. De esta manera, se espera que un mayor compromiso de ellos se traduzca en una mejora significativa en el clima laboral, reduciendo los contratiempos y las demoras en los trabajos, y promoviendo un ambiente laboral más armonioso y productivo.

Al fortalecer su rol como mediadores y promotores del diálogo, se facilitará la resolución de conflictos y se fomentará la colaboración entre los diferentes grupos de trabajo. Esta iniciativa busca impulsar acciones positivas donde el compromiso de los referentes gremiales se traduzca en un mayor bienestar para los empleados, un mejor clima laboral y un aumento en la productividad del área de E. E.

Propuesta 6. Dinamizar el seguimiento de las OT por medio de un tablero de visualización de OTs.

Un tablero de visualización basado en archivos Excel es una herramienta que facilitará la visualización de datos de manera clara y organizada. Su función principal es la de extraer información contenida en archivos Excel y presentarla de forma visualmente atractiva y

comprensible. Implementar este tipo de tablero para el seguimiento de las Órdenes de Trabajo (OTs) en las Estaciones Elevadoras permitirá un mejor control y gestión de las mismas.

Para comprender la importancia de esta propuesta en el contexto de la gestión de la calidad, es útil recordar las palabras de Juran (1990, p. 22): "el control de calidad requiere de un sistema eficaz de información que permita identificar y analizar los problemas, así como monitorear el progreso de las acciones correctivas". En este sentido, el tablero de visualización de OTs permitirá tener un mejor control sobre el estado de las mismas, facilitando la identificación de posibles problemas y la toma de decisiones oportunas.

Para lograr este objetivo, el tablero se conectará a los archivos Excel donde se almacenan los datos relevantes de las OTs. Estos datos pueden incluir información como la fecha de creación, la descripción de la tarea, la prioridad asignada, el estado actual, el responsable, etc. De esta manera, se centraliza la información y se facilita su acceso a todos los usuarios involucrados.

Como resultado, se espera obtener una visión global del estado de las OTs. Además, mediante el uso de gráficos, tablas e indicadores, se podrá identificar de manera más eficiente posibles problemas o tendencias. Esto permitirá, a su vez, tomar decisiones más informadas y oportunas, optimizando la gestión de las tareas.

Profundizando en la idea de la gestión de la calidad, Juran (1995, p. 15) también destaca que "la calidad se logra a través de la planificación, el control y la mejora continua". El tablero de visualización contribuye a este proceso al facilitar el control y seguimiento de las OTs, permitiendo identificar áreas de mejora en la gestión del mantenimiento.

En definitiva, la implementación de un tablero de visualización de OTs permitirá una gestión más eficiente, transparente y controlada de las tareas de mantenimiento en las Estaciones Elevadoras, contribuyendo a la mejora continua de la calidad del servicio.

Plan de Acción

Se considera fundamental implementar un plan general de acciones en el área de Estaciones Elevadoras para asegurar que las propuestas de mejora se lleven a cabo de manera coordinada y eficiente. En palabras de Robbins y Coulter (2005, p. 172), "un plan es un documento que describe cómo se van a lograr los objetivos". En este caso, el plan general de acciones servirá como una hoja de ruta que guiará las acciones de cada sector, estableciendo objetivos claros y acciones concretas para su cumplimiento.

Se busca, a través de este plan, optimizar la operación y el mantenimiento de las estaciones elevadoras, mejorando la eficiencia, la productividad y la seguridad en las actividades. El plan general de acciones permitirá alinear los esfuerzos de todos los sectores hacia un objetivo común, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo. Al establecer acciones concretas, se facilitará el seguimiento del progreso y la evaluación de los resultados.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2011, p. 234) afirman que "los planes de acción son esenciales para implementar los cambios y lograr las metas de la organización". En línea con esta idea, se espera que este plan contribuya a crear un ambiente de trabajo más organizado, eficiente y motivador, donde los empleados se sientan parte de un proceso de mejora continua.

La implementación del plan es un paso clave para lograr los objetivos de optimización y mejora en el área de Estaciones Elevadoras. Al definir acciones concretas, se asegurará que las propuestas de mejora se implementen de manera efectiva y se logren los resultados esperados. Se busca, a través de este plan, impulsar una transformación positiva en el área provocando una

mejor dinámica en la resolución de las órdenes de trabajo. El plan general de acciones se compone de los siguientes seis subplanes:

1. Plan de Acciones para Optimizar los procedimientos relacionados con tareas correctivas, preventivas y de calibraciones

1.1. Revisión y Actualización de los Procedimientos:

- Plazo: Primer quincena.
- Acciones:
 - Designar un responsable de la revisión y actualización de los procedimientos.
 - Recopilar los procedimientos existentes y analizar su contenido.
 - Identificar áreas de mejora y realizar las modificaciones necesarias.
 - Asegurar que los procedimientos sean claros, concisos y estén actualizados.
 - Incorporar la matriz de priorización de OTs, diagramas de flujo y ejemplos para facilitar la comprensión.

1.2. Validación de los Procedimientos:

- Plazo: Segunda quincena.
- Acciones:
 - Presentar los procedimientos actualizados a los capataces y operarios de cada sector.
 - Solicitar retroalimentación y realizar ajustes en función de las sugerencias recibidas.
 - Realizar pruebas piloto de los procedimientos en diferentes sectores.
 - Validar la efectividad de los procedimientos y su aplicabilidad en la práctica.

1.3. Implementación y Comunicación:

- Plazo: Segundo mes.

- Acciones:
 - Comunicar los procedimientos actualizados a todo el personal del área de Estaciones Elevadoras.
 - Brindar capacitación sobre los nuevos procedimientos y su correcta aplicación.
 - Implementar un sistema de control de versiones para asegurar el uso de la última versión de cada procedimiento.
 - Poner a disposición de los empleados los procedimientos en formato digital e impreso.

1.4. Monitoreo y Evaluación:

- Plazo: Tercer mes.
- Acciones:
 - Supervisar la aplicación de los procedimientos en las tareas diarias.
 - Evaluar la eficiencia de los procedimientos y su impacto en la productividad.

1.5. Mejora Continua:

- Plazo: Anual.
- Acciones:
 - Realizar una revisión anual de los procedimientos para asegurar su vigencia y pertinencia.
 - Fomentar la participación de los empleados en la mejora continua de los procedimientos.
 - Implementar un sistema de sugerencias para la optimización de los procesos de trabajo.

2. Plan de Acciones para la Implementación de la Matriz de Priorización de OTs

2.1. Comunicación y Capacitación:

- Plazo: Primer mes.
- Acciones:

- Comunicar la implementación de la matriz a todos los sectores de Estaciones Elevadoras.
- Brindar capacitación sobre el uso de la matriz y los criterios de priorización a los capataces.
- Resolver dudas y asegurar la comprensión del procedimiento.
- Elaborar material de apoyo con ejemplos de aplicación de la matriz.

2.2. Implementación:

- Plazo: Segundo mes.
- Acciones:
 - Los capataces aplicarán la matriz para priorizar las órdenes de trabajo.
 - Supervisar la aplicación de la matriz y el cumplimiento del procedimiento.
 - Realizar un seguimiento de la resolución de las OTs y su impacto en la operación.

2.3. Monitoreo y Evaluación:

- Plazo: Tercer mes.
- Acciones:
 - Evaluar la efectividad de la matriz a través de la observación, la retroalimentación de los capataces y el análisis de los resultados.
 - Identificar áreas de mejora y realizar ajustes a la matriz para optimizar su funcionamiento.
 - Analizar los indicadores de desempeño del área, como el tiempo de resolución de las OTs, la cantidad de cortes de servicio y la disponibilidad de los equipos.

3. Plan de Acciones para aplicar protocolo de colaboración entre los equipos/grupos:

3.1. Comunicación y Capacitación:

- Plazo: Primer quincena.
- Acciones:
 - Comunicar el protocolo a todos los grupos de guardia a través de reuniones y medios digitales.
 - Brindar capacitación sobre el uso del diario digital de equipos y la importancia de la comunicación efectiva.
 - Resolver dudas y asegurar la comprensión de las normas de comunicación.

3.2. Implementación y Monitoreo:

- Plazo: Segunda quincena.
- Acciones:
 - Supervisar el uso del diario digital y el cumplimiento del protocolo en las reuniones de cambio de guardia.
 - El Coordinador de Guardia revisará periódicamente el diario digital y brindará retroalimentación a los grupos.
 - Realizar reuniones con los diferentes grupos para evaluar el protocolo y realizar mejoras.

3.3. Monitoreo y Evaluación:

- Plazo: Segundo mes.
- Acciones:
 - Evaluar la efectividad del protocolo a través de la observación, la retroalimentación de los empleados y el análisis de los registros en el diario digital.
 - Identificar áreas de mejora y realizar ajustes al protocolo para optimizar su funcionamiento.

4. Plan de Acciones para ajustar la capacitación a las necesidades reales de los empleados:

4.1. Análisis de Necesidades:

- Plazo: Primer y segundo mes.
- Acciones:
 - Los capataces realizarán un análisis de necesidades en cada estación elevadora.
 - Se evaluará el desempeño de los subordinados, se observarán las tareas diarias y se realizarán entrevistas y encuestas.
 - Se identificarán las necesidades de capacitación específicas de cada estación.

4.2. Diseño del Programa:

- Plazo: Tercer mes.
- Acciones:
 - Se definirán los objetivos de aprendizaje y los contenidos de la capacitación.
 - Se seleccionarán las modalidades de capacitación más adecuadas para cada estación.
 - Se establecerá la duración de la capacitación.

4.3. Implementación:

- Plazo: Cuarto y quinto mes.
- Acciones:
 - Se comunicará el programa de capacitación a los subordinados.
 - Se asegurará la disponibilidad de los recursos necesarios.
 - Se llevará a cabo un seguimiento de la asistencia, participación y progreso de los subordinados.

4.4. Evaluación:

- Plazo: Sexto mes.

- Acciones:
 - Se evaluará el aprendizaje de los subordinados.
 - Se evaluará la efectividad del programa de capacitación.
 - Se identificarán áreas de mejora para futuras capacitaciones.

5. Plan de Acciones para fortalecer el compromiso de los referentes gremiales

5.1. Capacitación:

- Plazo: Primer trimestre.
- Acciones:
 - Brindar talleres sobre resolución de conflictos, comunicación efectiva, cultura sanitarista, valores y principios de la empresa, clima laboral.
 - Ofrecer capacitación en normativa laboral, obligaciones y derechos que marca el convenio colectivo.

5.2. Evaluación de inquietudes, feedback y reconocimiento:

- Plazo: Cuarto mes.
- Acciones:
 - Organizar reuniones periódicas para intercambiar información y abordar inquietudes.
 - Fomentar la participación de los referentes gremiales en la toma de decisiones.
 - Reconocer públicamente el aporte de los referentes gremiales al buen clima laboral y la productividad.

6. Plan de Acciones para dinamizar el seguimiento de las OT

6.1. Comunicación y Capacitación:

- Plazo: Primer mes.
- Acciones:
 - Comunicar la implementación del tablero de seguimiento de OTs. a los capataces y supervisores de los sectores de Estaciones Elevadoras.
 - Brindar capacitación sobre el uso y criterios a los capataces.
 - Resolver dudas y asegurar la comprensión, elaborar material de apoyo.

6.2. Implementación y Monitoreo:

- Plazo: Segundo mes.
- Acciones:
 - Implementar un tablero de visualización con base de archivos Excel.
 - Supervisar la aplicación del tablero en cada estación elevadora.
 - Realizar un seguimiento y su impacto en la operación.

6.3. Evaluación y Mejora:

- Plazo: Tercer mes.
- Acciones:
 - Evaluar la efectividad del tablero a través de la observación, la retroalimentación de los capataces y el análisis de los resultados.
 - Realizar ajustes al tablero para optimizar su funcionamiento.

El diagrama de Gantt del plan general de acciones se encuentra en el anexo L.

Viabilidad de la Propuesta

Se considera que la viabilidad de las propuestas planteadas es alta, debido a que se basan en un análisis exhaustivo de la situación actual del área de Estaciones Elevadoras y en la identificación de necesidades específicas. Además, las propuestas son concretas, realistas y se enmarcan dentro de los objetivos y recursos de Aysa S.A. Por lo tanto, se espera que su implementación tenga un impacto positivo en la eficiencia y en la productividad.

En este sentido, como señalan Robbins y Coulter (2005, p. 412), "la viabilidad de un proyecto depende de su capacidad para generar beneficios que superen los costos y riesgos asociados". Las propuestas presentadas buscan optimizar los procesos, mejorar la comunicación y fortalecer el trabajo en equipo, lo que se espera que genere un impacto positivo en la eficiencia y la productividad del área de Estaciones Elevadoras, superando los costos y riesgos que su implementación pudiera ocasionar.

Ahora bien, para que esta viabilidad se concrete, es fundamental que la implementación de las propuestas cuente con un verdadero compromiso por parte de todos los actores involucrados: la jefatura, los capataces, los operarios y los referentes gremiales. Para ello, se propone un plan de acción detallado que incluye acciones de comunicación, capacitación, monitoreo y evaluación. De esta manera, se busca asegurar que las propuestas se implementen de forma efectiva.

Según Koontz et al. (2012, p. 123), "la implementación efectiva de un plan requiere de un liderazgo fuerte y de una comunicación clara y constante". Es importante que la jefatura del área de Estaciones Elevadoras asuma un rol protagónico en la implementación de las propuestas, comunicando los objetivos y beneficios del proyecto a todos los involucrados y brindando el apoyo necesario para su ejecución.

En cuanto a los recursos necesarios para la implementación, se considera que la mayoría de las propuestas pueden llevarse a cabo con los recursos existentes en el área. Sin embargo, algunas acciones, como la capacitación específica para cada estación elevadora o la implementación del tablero de visualización, podrían requerir una inversión adicional.

A pesar de los desafíos que puedan surgir durante la implementación, se confía en que las propuestas presentadas son viables y que su aplicación contribuirá a una mejora significativa. Esto se debe a que las propuestas se basan en la optimización de procesos, la mejora de la comunicación, la capacitación del personal y el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Asimismo, es importante destacar que la viabilidad de las propuestas también depende de la capacidad de adaptación y respuesta ante posibles imprevistos. Por lo tanto, se deberá mantener una actitud flexible y proactiva durante todo el proceso de implementación, realizando los ajustes necesarios para asegurar el éxito del proyecto.

Recomendaciones y reflexiones

Se recomienda que la próxima reunión semestral, en la que se discuten objetivos y se planifica el trabajo, se centre en la revisión exhaustiva de los procesos y procedimientos actuales propios y comunes de cada sector de Estaciones Elevadoras. El objetivo principal de esta revisión debe ser identificar áreas de mejora, simplificar las tareas y eliminar cualquier paso innecesario que pueda estar obstaculizando la eficiencia del área.

Es importante comprender que el presente informe se realizó considerando el contexto actual de Aysa S.A., que incluye un importante ajuste de costos y una reorganización general de la empresa. En este sentido, se sugiere que las propuestas presentadas se evalúen con un enfoque en la optimización de recursos y la reducción de gastos. Se deben priorizar aquellas acciones que

permitan obtener el mayor impacto positivo en la eficiencia y la productividad, pero que a la vez impliquen una menor inversión.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2011, p. 342) señalan que "es fundamental que las organizaciones realicen una revisión periódica de sus procesos y procedimientos para asegurar que sigan siendo eficientes y eficaces". Esta revisión debe considerar el contexto actual de la organización y sus objetivos estratégicos. En el caso de Aysa S.A., la revisión de los procesos y procedimientos debe orientarse a la optimización de recursos y la reducción de gastos, considerando el ajuste de costos y la reorganización general que se está llevando a cabo en la empresa.

Por otro lado, se recomienda que la reorganización del área de Estaciones Elevadoras se lleve a cabo de forma transparente y con la participación activa de todos los empleados. Es fundamental que la jefatura, los capataces, los operarios y los referentes gremiales se sientan involucrados en el proceso de cambio. Esto no solo permitirá generar un mayor compromiso y sentido de pertenencia, sino que también, como afirma Chiavenato (2007, p. 485), "facilitará la identificación de posibles obstáculos y la búsqueda de soluciones conjuntas, aprovechando el conocimiento y la experiencia de todos los miembros de la organización".

Por último, se considera esencial que Aysa S.A. brinde a sus empleados la capacitación y el apoyo necesarios para adaptarse a los cambios que se están implementando. Esto incluye la formación en nuevas tecnologías, la actualización de conocimientos y el desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo. De esta manera, se asegurará que el personal esté preparado para afrontar los desafíos del nuevo modelo de gestión y contribuir al crecimiento y la eficiencia de la empresa, especialmente ante la posible transformación hacia una empresa con mayor participación de capital privado.

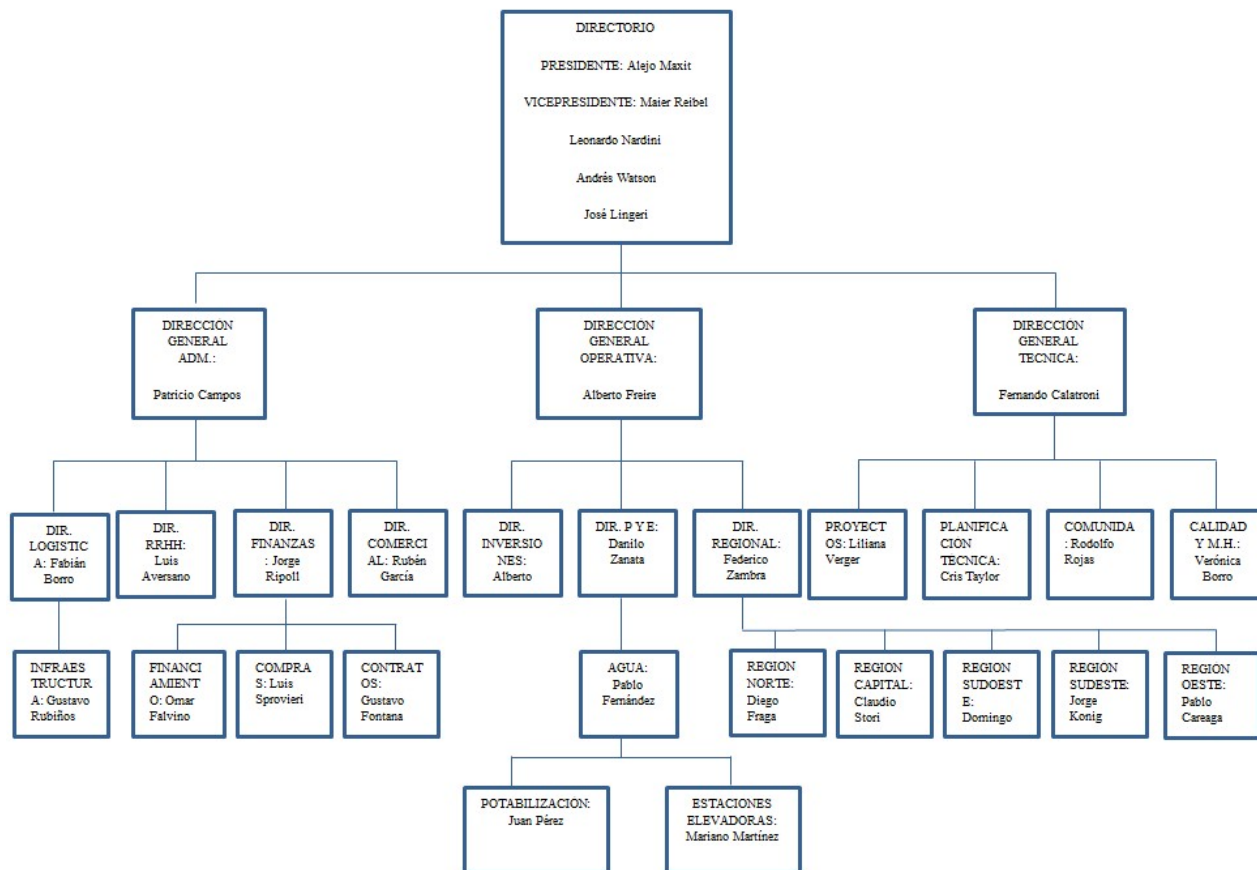
Bibliografía

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators (KPI): Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana
- Imai, M. (1989). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Productivity Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8.a ed.). Pearson Educación.
- Rubio, L. (2006). *El trabajo en equipo: Claves para su éxito*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a. ed.). McGraw-Hill Interamericana
- Munch, L. (2014). *Gestión y dirección de empresas*. Pearson Educación.
- García, H. (2017). *Mantenimiento industrial: Planificación y gestión*. Ediciones Paraninfo.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor* (10a. ed.). Pearson Educación.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Cengage Learning.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a. ed.). Pearson Educación.
- Bestratén Belloví, M. (2002). *Seguridad e higiene del trabajo: Manual práctico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Díaz de Santos.
- Juran, J. M. (1995). *Manual de control de la calidad* (3a. ed.). McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8.a ed.). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8.a ed.). Pearson Educación.
- Agua y Saneamientos Argentinos. (2021, Diciembre). Sustentabilidad, Vol.6. Recuperado de <https://www.aysa.com.ar/Que-Hacemos/sustentabilidad>
- Tartarini J. (2020, Enero). Los servicios de agua y saneamiento en la Argentina. Recuperado de https://www.aysa.com.ar/media-library/programa_cultural_educativo/museo/historia_de_los_servicios.pdf

Anexos

Anexo A. Organigrama de Aysa S.A.



Adaptado de “Estructura Organizacional” (2025), por Aysa S.A.

Anexo B. Misión y visión organizacional

Misión

Brindar un servicio de agua potable y saneamiento de calidad, sustentable y eficiente, que contribuya al bienestar de la población y al cuidado del medioambiente. Profundizar el vínculo con diferentes públicos de interés fomentando la conciencia ambiental y la valorización de las prestaciones esenciales que brinda la empresa, promoviendo su cuidado y el desarrollo sostenible.

Visión

Ser reconocida como la empresa líder en la provisión de agua y saneamiento a nivel nacional, destacando por su eficiencia operativa, excelencia en la gestión y desarrollo de negocios. Operar de manera autosustentable, asegurando el equilibrio económico mediante la gestión eficiente de los recursos propios, y contribuir activamente a la calidad de vida de la población con un enfoque centrado en el usuario y la sostenibilidad.

Adaptado de “Estructura Organizacional” (2025), por Aysa S.A.

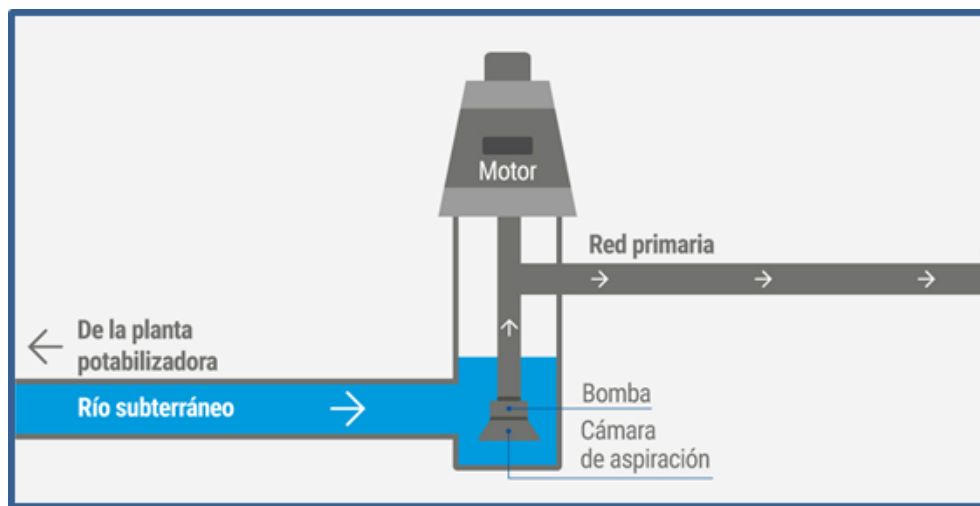
Anexo C. Circuito del agua

Aysa cuenta con un sistema de distribución especializado para el circuito del agua potable. Todo comienza en las plantas potabilizadoras encargadas de alimentar los ríos subterráneos que transportan el agua por gravedad hasta las estaciones elevadoras. Allí, estas estaciones cuentan con cámaras de aspiración y bombas que impulsan el agua hacia las redes hasta llegar a cada hogar permitiendo que el agua corriente llegue a los usuarios con los parámetros de salubridad y de calidad necesaria para su consumo diario. A continuación una imagen ilustrativa.



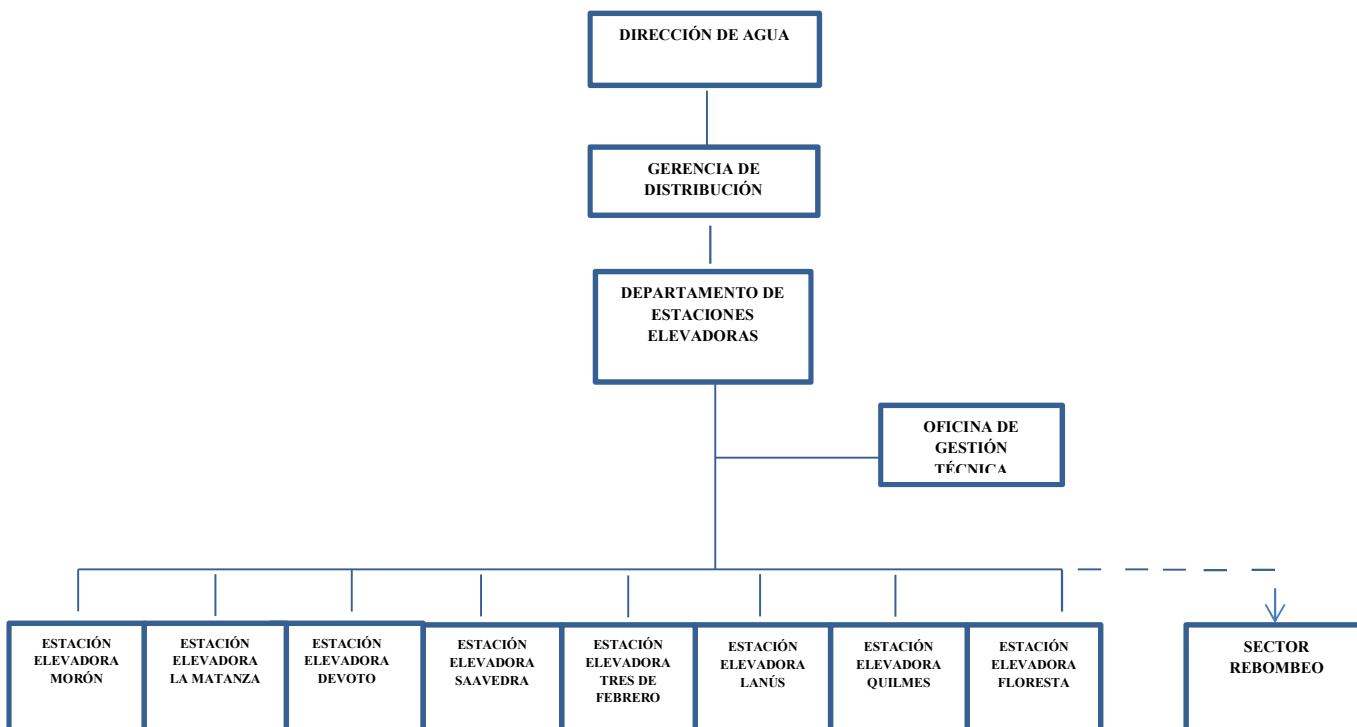
Adaptado de “Procesos Principales” (2019), por Aysa S.A.

Anexo D. Conducción del agua potable



Adaptado de "Procesos Principales" (2019), por Aysa S.A.

Anexo E. Departamento de Estaciones Elevadoras de Agua



Adaptado de “Estructura Organizacional” (2025), por Aysa S.A.

Anexo F. Las Estaciones Elevadoras de Agua

Figura 1. Estación Elevadora Morón



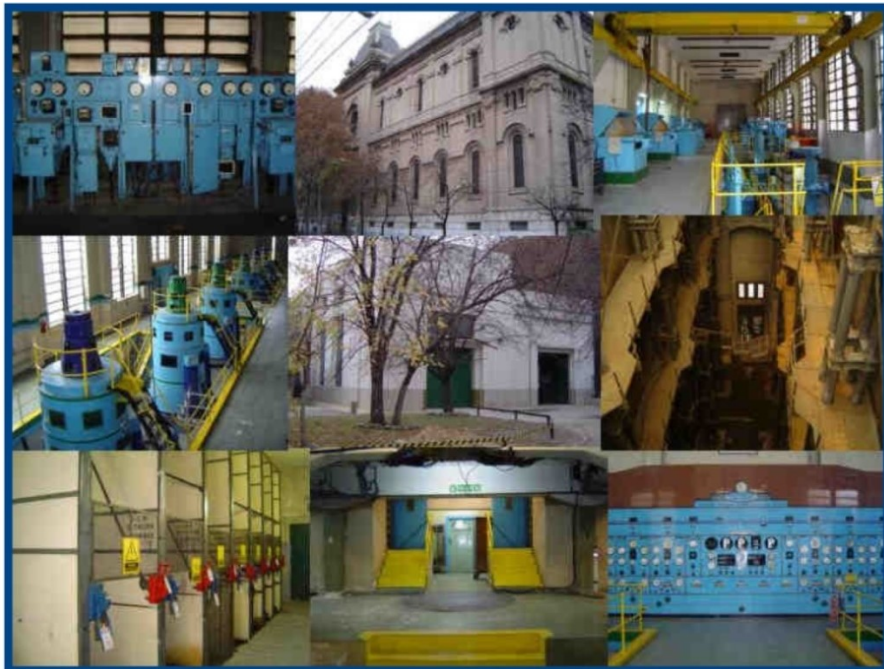
Adaptado de "El rol de las Elevadoras" (2022) por Sponsa Gabriel.

Figura 2. Estación Elevadora La Matanza



Adaptado de "El rol de las Elevadoras" (2022) por Sponsa Gabriel.

Figura 3. Estación Elevadora Devoto



Adaptado de "El rol de las Elevadoras" (2022) por Sponsa Gabriel.

Figura 4. Estación Elevadora Saavedra



Adaptado de "El rol de las Elevadoras" (2022) por Sponsa Gabriel.

Figura 5. Estación Elevadora Tres de Febrero



Adaptado de "El rol de las Elevadoras" (2022) por Sponsa Gabriel.

Figura 6. Estación Elevadora Lanús



Adaptado de "El rol de las Elevadoras" (2022) por Sponsa Gabriel.

Anexo G. Inventario de Activos por sector

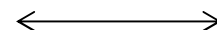
		Inventario de Activos por sector		
MAXIMO - Estaciones Elevadoras				
ESTACIÓN ELEVADORA	CODIGO DE UBICACIÓN	CANTIDAD TOTAL	ESTADO	
ESTACIÓN ELEVADORA MORÓN	EE01	148 ACTIVOS	EN USO	
ESTACIÓN ELEVADORA LA MATANZA	EE02	158 ACTIVOS	EN USO	
ESTACIÓN ELEVADORA DEVOTO	EE03	170 ACTIVOS	EN USO	
ESTACIÓN ELEVADORA SAAVEDRA	EE04	141 ACTIVOS	EN USO	
ESTACIÓN ELEVADORA TRES DE FEBRERO	EE05	103 ACTIVOS	EN USO	
ESTACIÓN ELEVADORA LANÚS	EE06	154 ACTIVOS	EN USO	

Adaptado de "Inventory Count Report" (2024) por Aysa S.A.

Anexo H. Variedad de Activos totales

Activo	Descripción	Ubicación	Bien de uso	Estado	Pv	Nº de serie
2882	Medidor de nivel de cámara de aspiración N-SA-01	EE109	N-SA-01 Miltronica Multi Ranger Plus	OPERATIVO	5	N-SA-01
2883	Medidor de nivel de tanque de hipoclorito de sodio N1 N-SA-02	EE109	N-SA-02 Endress+Hauser PHR 231	OPERATIVO	5	N-SA-02 680050100C
2884	Medidor de nivel de tanque de hipoclorito de sodio N2 N-SA-03	EE109	N-SA-03 Endress+Hauser PHR 231	OPERATIVO	5	N-SA-03 680060100C
2885	Medidor de nivel de tanque de hipoclorito de sodio N3 N-SA-04	EE109	N-SA-04 Endress+Hauser PHR 231	OPERATIVO	5	N-SA-04 680060100C
2886	Caudalímetro EMN1 Q-SA-01	EE109	Q-SA-01 Krohne 2000F Optiflux KC	OPERATIVO	5	Q-SA-01 C14650
2887	Caudalímetro EMN2 Q-SA-02	EE109	Q-SA-02 Krohne 2000F Optiflux KC	OPERATIVO	5	Q-SA-02 C14636
2888	Caudalímetro EMN3 Q-SA-03	EE109	Q-SA-03 Krohne 2000F Optiflux KC	OPERATIVO	5	Q-SA-03 C14700
2889	Caudalímetro EMN5 Q-SA-04	EE109	Q-SA-04 Endress+Hauser 30FHTD-D00AA1A22B	OPERATIVO	5	Q-SA-04 3V 552711
2870	Motor VEG Modelo: MGP 560	EE0802	86752	OPERATIVO	5	106307849
3534	Manómetro Salida Bomba N1 - EE Lanus P-LA-25	EE050	P-LA-25	ACTIVO	5	P-LA-25 MARCA: MUDRA FM4 RANGO: 0-10 KG/CM2
3535	Manómetro salida sistema anti azote - EE Lanus P-LA-26	EE050	P-LA-26	ACTIVO	5	P-LA-26 MARCA: GY RANGO: 0-14 BAR
3536	Manómetro cañería compresores anti azote - EE Lanus P-LA-27	EE050	P-LA-27	ACTIVO	5	P-LA-27 MARCA: GY RANGO: 0-10 BAR
3537	Manómetro Salida colector hacia Temperley - EE Lanus P-LA-28	EE050	P-LA-28	ACTIVO	5	P-LA-28 MARCA: WAREE RANGO: 0-100 PSI
3538	Medidor de Presión en colector hacia Temperley - EE Lanus P-LA-29	EE050	P-LA-29 Marca: VEGA Modelo: VEGABAR M Rango: 0-6 bar	ACTIVO	5	SN: 20953229
3539	Medidor de Presión en colector (N1) - EE Quilmes	EE099	P-QU-10 Marca: APLUSSENS PCE-28 Rango: 0-8 bar	ACTIVO	5	SN: 0783028
3520	Medidor de Presión en colector (N2) - EE Quilmes	EE099	P-QU-11 Marca: VEGA VEGABAR M Rango: 0-8 bar	ACTIVO	5	SN: 3772748
3521	Manómetro colector - EE Quilmes	EE099	P-QU-09	ACTIVO	5	MARCA: BEYCA RANGO: 0-14 KG/CM2
3436	Medidor continuo de presión impulsión bomba N2 en pupitre - EE Caballito	EE010	P-CA-09	OPERATIVO	5	VEGA BAR 14
3436	Medidor continuo de presión impulsión prelubricación bomba N2 en pupitre - EE Caballito	EE010	P-CA-10	OPERATIVO	5	VEGA BAR 14
3436	Medidor continuo de presión impulsión impulsión bomba N3 en pupitre - EE Caballito	EE010	P-CA-11	OPERATIVO	5	VEGA BAR 14
3439	Medidor continuo de presión impulsión prelubricación bomba N3 en pupitre - EE Caballito	EE010	P-CA-12	OPERATIVO	5	VEGA BAR 14
3439	Medidor continuo de presión impulsión prelubricación bomba N4 en pupitre - EE Caballito	EE010	P-CA-19	OPERATIVO	5	VEGA BAR 14
3430	Medidor continuo de presión impulsión prelubricación bomba N1 en pupitre	EE010	P-CA-20	OPERATIVO	5	VEGA BAR 14
3431	Medidor continuo de presión impulsión bomba N4 en pupitre - EE Caballito	EE010	P-CA-21	OPERATIVO	5	VEGA BAR 14
3432	Medidor continuo de presión impulsión bomba N1 en pupitre - EE Caballito	EE010	P-CA-22	OPERATIVO	5	VEGA BAR 14

Adaptado de "Report: asset inventory" (2024) por Aysa S.A.



Anexo I. Entrevistas personales

Se realizó un conjunto de entrevistas estructuradas e individuales a distintos miembros del Área, incluyendo al Jefe General, a los ocho capataces a cargo de las Estaciones Elevadoras, a los cuatro supervisores y a una muestra de veinticuatro operarios (tres por Elevadora). En todos los casos los encuentros fueron cara a cara, salvo las entrevistas a los cuatro supervisores que se realizaron de forma online por medio de video llamadas.

Entrevista 1. Realizada a Gabriel Sponsa. – Jefe General del Área de Estación Elevadoras:

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, específicamente para el Departamento de EE del Licenciado Mariano Martínez, el objetivo es el de obtener una mayor información en relación a las órdenes de trabajo que son dirigidas a los sectores de EE. A continuación tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle. ¿Continuamos, le parece bien? Hola Valentín, un placer conocerte. Soy Gabriel Sponsa, el Jefe General del Área de Estaciones Elevadoras. Estoy a tu disposición para brindarte toda la información que necesites para tu consultoría.

1. ¿Los planes de acción de las Ots. de los sectores están alineados con los objetivos generales del área? En general, sí. Nos esforzamos por establecer una clara conexión entre los planes de acción de cada sector y los objetivos estratégicos del área. Buscamos que cada equipo contribuya de manera significativa al logro de los resultados globales. Sin embargo, en ocasiones, la aparición de situaciones imprevistas, como averías urgentes o cambios en las prioridades, nos obliga a realizar ajustes y reasignar recursos, lo que puede llevar a desviaciones temporales respecto a los planes originales.

2. ¿Cómo es la comunicación y coordinación entre los responsables de los diferentes sectores?

Promovemos una comunicación abierta y constante entre los responsables de los sectores, considera que cada sector tiene un Capataz responsable y un Supervisor por zona, es decir, tiene a su cargo dos capataces, físicamente separados, por eso, realizamos reuniones periódicas para coordinar esfuerzos, compartir información relevante y alinear las acciones. No obstante, reconozco que la carga de trabajo y la necesidad de atender situaciones imprevistas pueden generar dificultades en la comunicación y la coordinación, lo que a veces puede impactar en la eficiencia de los procesos.

3. ¿Los objetivos de los planes de acción de las Ots. son claros, realistas y medibles? Nos

esforzamos por establecer objetivos claros, específicos y medibles en cada plan de acción. Buscamos que sean desafiantes pero alcanzables, teniendo en cuenta las capacidades y recursos disponibles. Sin embargo, la realidad operativa es compleja y dinámica, lo que puede dificultar prever todas las variables y establecer objetivos 100% realistas. Además, reconozco que necesitamos mejorar nuestros sistemas de medición y seguimiento para evaluar el éxito de los planes de manera más precisa y objetiva.

4. ¿Cómo se asignan los recursos entre los sectores para ejecutar sus planes? La asignación de

recursos se realiza de manera centralizada, basándonos en los informes de necesidades de cada sector y las prioridades establecidas a nivel de área. Buscamos ser equitativos y optimizar la distribución de recursos, pero la disponibilidad es limitada y en ocasiones debemos tomar decisiones difíciles. Esto puede generar cierta competencia entre sectores y, en algunos casos, retrasos en la ejecución de los planes.

5. ¿Qué tipo de seguimiento y control realizas sobre el progreso de las órdenes de trabajo de los

sectores? Cada sector reporta periódicamente sobre el avance de sus órdenes de trabajo en el

sistema máximo. Analizamos estos informes y realizamos reuniones de seguimiento cuando hay desviaciones notorias. Sin embargo, reconozco que nuestro sistema de seguimiento y control necesita ser mejorado. Necesitamos implementar herramientas más ágiles y eficientes que nos permitan tener una visión en tiempo real del avance de los planes y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

6. ¿Cómo se gestionan los cambios o imprevistos que surgen durante la ejecución de las tareas?

Los cambios e imprevistos son inherentes a nuestra operación. Tratamos de gestionarlos de la manera más flexible y eficiente posible, adaptando las tareas y reasignando recursos cuando es necesario. Sin embargo, en ocasiones la rigidez del tipo de tarea y la falta de margen de maniobra pueden dificultar la respuesta adecuada. En esos casos, es necesario realizar ajustes significativos e incluso replantear los objetivos.

7. ¿Qué apoyo y capacitación brindas a los responsables para mejorar su gestión de las órdenes de trabajo?

La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para fortalecer las habilidades de gestión de los capataces y supervisores. También brindamos apoyo, seguimiento y evaluación de los planes de acción. Sin embargo, reconozco que la carga de trabajo y la presión por cumplir los objetivos pueden limitar la participación en estas actividades. Necesitamos encontrar formas de facilitar el acceso a la capacitación y el desarrollo, y brindar un apoyo más personalizado a los responsables de los sectores.

8. ¿Cómo fomentas la colaboración y el trabajo en equipo entre los sectores?

Promovemos una cultura de colaboración y trabajo en equipo a través de diversas iniciativas. Fomentamos la comunicación abierta y la realización de proyectos conjuntos entre sectores. Sin embargo, la competencia por recursos limitados y la presión por alcanzar los objetivos individuales pueden

generar tensiones y dificultar la colaboración en algunos casos. Seguiremos trabajando para promover una cultura de cooperación.

9. ¿Qué medidas consideras necesarias para mejorar la efectividad de las actividades en el área?

Para mejorar la efectividad en los trabajos diarios, considero fundamental fortalecer la planificación estratégica, involucrando a los capataces y a otros actores clave en el proceso. También es necesario mejorar la comunicación y el flujo de información entre sectores, así como optimizar la asignación de recursos. Es clave empoderar a los capataces, brindándoles mayor autonomía y herramientas de gestión, y fomentar una cultura de mejora continua en toda el área.

10. Muchas gracias por tu tiempo Gabriel.

Entrevista 2. Realizada a Ezequiel G. - Capataz del sector de Estación Elevadora La Matanza:

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí Valentín por supuesto.

1. ¿Podrías decirme tu asignación y antigüedad en el Área de Estaciones Elevadoras? Soy el Capataz de la Estación Elevadora La Matanza. Comencé hace dos meses acá, antes estuve de capataz en Elevadora Floresta, y por la última rotación me asignaron acá. A la elevadora La Matanza la conozco desde hace más de diez años siendo operador de sala, la conozco bastante y conozco bien el funcionamiento de la sala.

2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados? Sí, soy técnico electromecánico y tengo realizados cursos de electricidad en baja y media tensión.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar las órdenes de trabajo en este sector? El principal desafío es mantener estos equipos antiguos funcionando. Conseguir repuestos hoy día con la situación de recorte es una odisea, y la demanda de agua es continua no se puede parar, lo que complica la planificación. A veces creo que estamos apagando incendios todo el tiempo.
4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma? Los recursos están muy justos, a veces nos faltan herramientas específicas o recargo de horas extras del personal para cumplir con los plazos. Necesitaríamos más inversión en equipamiento y en la contratación de personal capacitado. No podemos hacer milagros con las manos vacías.
5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Cuando cambian los procedimientos, es como si nos cambiaran las reglas del juego a mitad de partido. Eso nos obliga a rehacer trabajos, ajustar planes y afecta los plazos, generando estrés y frustración en los equipos de guardias.
6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos? La coordinación con la Oficina Técnica es crucial, pero a veces parece que hablamos idiomas diferentes. Tardan en responder, no siempre entienden la urgencia de nuestras solicitudes y eso nos deja parados. Necesitamos una comunicación más fluida y proactiva para evitar retrasos innecesarios.
7. Para poder asegurar el éxito de las órdenes de trabajo, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estas órdenes de trabajo? Conozco mi trabajo muy bien pero la gestión de proyectos y el liderazgo de equipos son temas en los que me vendría bien más formación. A veces me siento un

poco solo en la toma de decisiones y en la gestión de conflictos que van apareciendo entre las personas que tengo a cargo.

8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tus equipos de guardia respecto a las órdenes de trabajo? Los equipos de guardia que tengo a cargo son capaz, pero hay como una falta de motivación en el sector que creo es por la incertidumbre sobre el futuro de la empresa, lo que sí es un problema es cuando empiezan con la rotación de gente porque se tienen que adaptar al lugar, se tienen que familiarizar con todo, esa situación es un lastre. Nos sucedió que una de las personas más capaces se fue de la empresa con el retiro voluntario y eso nos afecta porque hasta hoy día no se lo pudo reemplazar. Necesitamos incentivos, reconocimientos para retener a la gente más capaz con talento y construir equipos sólidos.

9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse? La planificación debería ser más participativa, que nos involucren más a los que estamos en el terreno. A veces los planes se hacen desde arriba sin tener en cuenta la realidad operativa. Y las herramientas de seguimiento deberían ser más intuitivas y menos burocráticas, que nos faciliten el trabajo en lugar de complicarlo.

10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo? ¿Cómo agilizarlas? Las solicitudes para compras y permisos son de terror. Perdemos mucho tiempo en trámites innecesarios. Necesitamos más autonomía para tomar decisiones y agilizar los procesos.

11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Para mejorar, necesitamos más recursos, una mejor comunicación entre áreas, capacitación en gestión y liderazgo, y sobre todo, menos burocracia.

También es fundamental reconocer el esfuerzo del equipo y brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo real.

12. Muchas gracias por tu tiempo Ezequiel.

Entrevista 3. Realizada a Maximiliano M. – Capataz del sector de Estación Elevadora Tres de Febrero:

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí claro Valentín.

1. ¿Podrías decirme tu asignación y antigüedad en el Área de Estaciones Elevadoras? Soy el Capataz de la Elevadora Tres de Febrero desde hace tres años. Antes trabajaba en Mantenimiento de válvulas como operario hasta que me propusieron ser capataz para estaciones elevadoras.

2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados? Sí, tengo la tecnicatura en mecánica, universidad hice dos años pero dejé.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar las órdenes de trabajo en este sector? El principal desafío es la falta de integración entre los sistemas. A veces la información que recibimos no coincide con la realidad en planta, lo que genera confusiones y re trabajos.

4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma? Los recursos son ajustados, es más los primeros seis meses de este año el ingreso de insumos y repuestos fue mínimo y eso ocasiona que ciertos planes de trabajo puntuales queden abiertos por

mucho tiempo. Podríamos ser más eficientes si tuviéramos acceso a herramientas con una tecnología mayor porque esta Estación Elevadora tiene muchos procesos automatizados que necesitan de software e interfaces actualizadas, si no contamos con eso en el corto plazo no quedará otra opción que seguir contratando a terceros que cuentan con la tecnología necesaria para resolver ciertos trabajos tipo cuello de botella como todo lo relacionado con el mantenimiento del PCL de la Elevadora.

5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? ¡Sí, claro! Los cambios de último momento nos obligan a rehacer trabajos y a veces a empezar de cero. Eso impacta directamente en los plazos y genera mucha frustración.

6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos? La coordinación podría mejorar. Pienso que cada área va por su lado y eso genera demoras y malentendidos. Necesitamos una visión más global y colaborativa.

7. Para poder asegurar el éxito de las órdenes de trabajo, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estas órdenes de trabajo? Tengo mucha experiencia técnica y en gestión de proyectos, pero siempre hay margen para mejorar. Me gustaría recibir más formación en liderazgo y gestión de equipos de trabajo.

8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tus equipos de guardia respecto a las órdenes de trabajo? Pienso que mis equipos son competentes y comprometidos, pero la falta de recursos y los constantes cambios que van surgiendo en la empresa les afectan la moral y se esfuma un poco las ganas. Se comprometen con el trabajo pero tienen poca iniciativa y necesitan que constantemente los apoye.

9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse? La planificación debería ser más flexible y adaptarse a los cambios. También necesitamos herramientas de gestión más modernas y eficientes.

10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo? ¿Cómo agilizarlas? La burocracia es un problema. Todo lo relacionado con la carga de las OT de los planes de acción, las solicitudes de insumos, todo eso trae demoras, es lento y engorroso. Necesitamos simplificar los procesos para ganar agilidad.

11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Mejorar la integración de los sistemas, invertir en tecnología y formación, mejorar la colaboración entre áreas y simplificar los procesos burocráticos serían medidas clave para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de los planes.

12. Muchas gracias por tu tiempo Maximiliano.

Entrevista 4. Realizada a Mario A. – Capataz del sector de Estación Elevadora Saavedra:

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí, no hay problema dale.

1. ¿Podrías decirme tu asignación y antigüedad en el Área de Estaciones Elevadoras? Soy el Capataz de la Estación Elevadora Saavedra desde hace nueve años, antes de eso era operador de sala en los grupos de guardia de la Elevadora Devoto.

2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados? Hice el secundario normal tipo bachiller, no tengo formación técnica específica porque hice dos años de tecnicatura y dejé, pero sí realicé varios cursos de electricidad y tengo trece años de experiencia en el área.
3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar las órdenes de trabajo en este sector? El principal desafío es la falta de claridad en los objetivos. A veces recibimos instrucciones contradictorias o poco precisas, lo que genera confusiones y re trabajos.
4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma? Los recursos son limitados porque desde hace varios meses no se compran repuestos como los carbones que necesitan las bombas, los líquidos dieléctricos ya se están acabando, además, hoy día nos falta personal para completar los grupos de guardias y eso hace que se dilaten los tiempos. En este sector las herramientas mecánicas y manuales de trabajo no nos faltan.
5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Sí, los cambios de último momento nos obligan a reajustar los planes y a veces a improvisar soluciones. Eso genera que la gente se canse y puede afectar los plazos.
6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos? La coordinación con otras áreas por lo general no es problema, pero sí hay veces en que dependemos de esas otras áreas para avanzar y sus demoras nos afectan directamente. Sí sería bueno que exista una mayor colaboración entre las distintas áreas porque muchas veces nos ha pasado que terminan su trabajo y nos avisan tarde o quedan trabajos pendientes porque tuvieron que salir a trabajar en otra estación elevadora.
7. Para poder asegurar el éxito de las órdenes de trabajo, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución

de estas órdenes de trabajo? Pienso que puedo liderar y tengo lo que se necesita siempre lo creí y sé cómo motivar a mis equipos de guardia, pero sí me falta formación técnica, específicamente en automatismo. A veces me cuesta entender los aspectos más complejos de los planes que suelen ser los que están asociados con aspectos de automatismo en PLC.

8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tus equipos de guardia respecto a las órdenes de trabajo? Sinceramente más de la mitad de ellos tienen mucho compromiso por eso suelo apoyar los trabajos en ellos y siempre que puedo los ayudo, les doy una mano, pero hay personas en los equipos que no les interesa mejorar ni se comprometen con nada porque hacen el trabajo mínimo.

9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse? La planificación debería ser más realista, porque estoy a cargo de un sector con instalaciones muy viejas que fueron modificadas varias veces y se fueron perdiendo los registros de esos cambios, por eso, cada vez que se trata de hacer algún trabajo sobre las instalaciones sabemos de antemano que vamos a tener demoras en los plazos. Necesitamos que se tengan en cuenta nuestras opiniones y limitaciones a la hora de establecer los objetivos y los plazos.

10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo? ¿Cómo agilizarlas? Los trámites administrativos son lentos y complicados. Necesitamos simplificar los procesos, que sea más sencillo todo el trabajo relacionado con el sistema máximo, creo que agilizando eso se puede mejorar.

11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Aumentar los recursos, fomentar la colaboración entre áreas, simplificar los procesos en máximo, agilizar la carga de la OT, buscar personal idóneo para los grupos de guardias, creo que esas serían medidas clave para mejorar.

12. Muchas gracias por tu tiempo Mario.

Entrevista 5. Realizada a Javier L. - Capataz del sector de Estación Elevadora Devoto:

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí Valentín, pregúntame lo que necesites.

1. ¿Podrías decirme tu asignación y antigüedad en el Área de Estaciones Elevadoras? Soy Capataz de la Estación Elevadora Devoto desde hace 2 años, antes era operador de sala en esta misma Elevadora.

2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados? Sí claro, tengo formación en bachiller, no tengo tecnicaturas pero actualmente estoy terminado mi carrera de Técnico en Seguridad e Higiene Industrial en la UTN.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar las órdenes de trabajo en este sector? El principal desafío es garantizar que los planes que se van ejecutando se realicen con las normas de seguridad y medio ambiente que se requiere. Muchas veces sucede que, los plazos ajustados y la presión por cumplir con los planes de acción pueden poner en riesgo la seguridad de la gente.

4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma? Los recursos están bien en este sector no nos han faltado, los equipos de protección personal y herramientas de seguridad siempre tuvimos. Lo que sí necesitamos es que cuando nos entregan

los planes de acción se tenga en cuenta dar plazos mayores para poder trabajar tranquilos con seguridad.

5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Sí, más que nada al principio, porque implementar los cambios demanda más tiempo, además cualquier cambio técnico puede tener implicaciones en la seguridad. Necesitamos mayor tiempo para evaluar los riesgos y adaptar los procedimientos antes de implementar cualquier cambio.

6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos? La coordinación no es mala pero cuando se trabaja con planes de acción comunes con otras áreas el cuello de botella es coordinar bien las fechas y horarios y esto es porque las otras áreas tienen sus propios cronogramas de trabajo.

7. Para poder asegurar el éxito de las órdenes de trabajo, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estas órdenes de trabajo? Tengo experiencia en seguridad y conozco las normas que aplica la empresa sobre esto, sí me gustaría que la empresa me ofrezca capacitaciones en manejo de personal.

8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tus equipos de guardia respecto a las órdenes de trabajo? Son competentes y pienso que están comprometidos con la seguridad porque es un aspecto que siempre busco que lo tengan presente y les explico lo que necesiten, pero pasa que a veces la presión por cumplir los plazos les hace bajar la guardia. Necesitamos reforzar la cultura de seguridad pero en toda el área de Estaciones Elevadoras. Claro que como sucede en todos los sectores de elevadoras hay personas que no les interesa progresar y pienso que hay casos de empleados que no tienen solución.

9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse? Pienso que no podemos dejar la seguridad para el final. Los planes de acción incorporan evaluación de riesgos y las medidas de seguridad necesarias para ejecutarlos pero no siempre son precisos, hay que ajustarlos mejor para que el plan de acción se realice dentro de un marco aún más seguro.

10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo? ¿Cómo agilizarlas? Los trámites relacionados con permisos de trabajo y evaluaciones de riesgo pueden ser lentos. Necesitamos simplificar y agilizar estos procesos para no retrasar los trabajos.

11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Priorizar la seguridad en todas las etapas de la planificación y ejecución, invertir en equipos de protección y herramientas de seguridad, agilizar los procesos burocráticos y fomentar una cultura de seguridad en toda la organización serían medidas clave para mejorar.

12. Muchas gracias por tu tiempo Javier.

Entrevista 6. Realizada a Emanuel R. - Capataz del sector de Estación Elevadora Lanús:

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Por supuesto sí.

1. ¿Podrías decirme tu asignación y antigüedad en el Área de Estaciones Elevadoras? Soy Capataz de la Estación Elevadora Lanús, llevo cinco años en el cargo y nueve años en la empresa.
2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados? Sí, soy técnico electromecánico y estoy haciendo la carrera de tecnicatura en Gestión de Calidad.
3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar las órdenes de trabajo en este sector? El principal desafío es equilibrar la necesidad de cumplir los plazos con la exigencia de mantener los estándares de calidad que exigen las normas que aplica la empresa sobre todo por las normas ISO en gestión de calidad, las de medioambiente y las de seguridad ocupacional. A veces, la presión por cumplir los plazos puede comprometer la calidad del trabajo que terminamos haciendo.
4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma? Los recursos son limitados. Necesitaríamos más tiempo y personal para poder realizar un trabajo de calidad sin sentirnos presionados.
5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Sí, los cambios de último momento nos obligan a rehacer trabajos y a veces a empezar de cero. Eso impacta en los plazos y puede comprometer la calidad si no tenemos tiempo suficiente para adaptarnos y en este último año hubo varias revisiones de procedimientos de trabajo que nos afectan directamente.
6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos? La coordinación podría mejorar. A veces dependemos de otras áreas para recibir información o materiales, y sus demoras nos afectan. Si bien tenemos mucha cordialidad necesitamos una mejor comunicación y colaboración entre equipos.

7. Para poder asegurar el éxito de las órdenes de trabajo, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estas órdenes de trabajo? Tengo experiencia en el área y conozco los estándares de calidad, pero me falta formación en gestión de equipos y liderazgo. A veces me cuesta delegar y confiar en el criterio de mis subordinados.

8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tus equipos de guardia respecto a las órdenes de trabajo? Son competentes y comprometidos (salvo algunas excepciones que no voy a mencionar), pero la presión por cumplir los plazos puede generar errores. Necesitamos un ambiente de trabajo más tranquilo y enfocado en la calidad.

9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse? La planificación debería ser más realista y tener en cuenta el tiempo necesario para hacer un trabajo de calidad. También necesitamos establecer mecanismos de control de calidad más efectivos.

10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo? ¿Cómo agilizarlas? Lo que suele retrasarnos es el tiempo que demanda la carga de los trabajos en el sistema Máximo, podría decirte que éste es un proceso un poco lento.

11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Establecer plazos realistas, invertir en formación y herramientas de control de calidad, fomentar la colaboración entre áreas, simplificar los procesos del sistema Máximo y crear un ambiente de trabajo que valore la calidad por encima de la velocidad, eso sería medidas clave para mejorar.

12. Muchas gracias por tu tiempo Emanuel.

Entrevista 7. Realizada a Germán A. - Capataz del sector de Estación Elevadora Morón:

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí Valentín, lo hacemos, no hay problema.

1. ¿Podrías decirme tu asignación y antigüedad en el Área de Estaciones Elevadoras? Soy Capataz de la Elevadora Morón. Mi especialidad es la parte eléctrica y de automatización de los sistemas. Trabajo en la empresa desde hace ocho años siempre en el área de Elevadoras, de capataz llevo seis meses, antes estuve en los grupos de guardia de este mismo sector.

2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados? Si, estudié el secundario técnico con especialización en electricidad, después de eso hice varios cursos en técnicas de automatización con enfoque en controladores lógicos programables.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar las órdenes de trabajo en este sector? El principal desafío es tener que lidiar con la obsolescencia de los sistemas de control y automatización. Muchos equipos son antiguos y difíciles de mantener, lo que aumenta el riesgo de fallas y paradas no programadas. Además, la integración de nuevas tecnologías con los sistemas existentes puede ser complicada.

4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma? Los recursos son pobres, especialmente en lo que respecta a repuestos y componentes electrónicos. A veces tenemos que esperar mucho tiempo para conseguir las piezas necesarias, lo que retrasa las reparaciones y el mantenimiento preventivo, por esta razón cuando se trata de

situaciones o problemas complejos se suele contratar a terceros que cuentan con equipos de trabajo dedicados a todo lo relacionado a automatismo.

5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Sí, los cambios en las especificaciones técnicas, especialmente en lo que se refiere a la automatización, pueden tener un gran impacto. A veces nos vemos obligados a rediseñar sistemas completos o a realizar actualizaciones de software que requieren tiempo y recursos adicionales.

6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos? La coordinación con otras áreas, especialmente con Mantenimiento y con el área de sistemas es importante se puede calificar como buena pero estamos teniendo demoras cuando intentamos coordinar con las empresas que contratamos que nos ayudan con el automatismo y sobre todo con el PLC., actualmente la empresa tiene mucho recorte en contrataciones, eso hace que existan trabajos que queden pendientes y no se cierren.

7. Para poder asegurar el éxito de las órdenes de trabajo, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estas órdenes de trabajo? Tengo una buena formación técnica en electricidad y automatización, y me gusta estar al día. Sin embargo, me gustaría recibir más formación en liderazgo de equipos de trabajo porque en estos pocos meses que llevo de capataz noto que las personas son difíciles y no es fácil ser jefe.

8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tus equipos de guardia respecto a las órdenes de trabajo? A mis equipos de trabajo los percibo comprometidos pero les falta una mejor capacitación en electricidad industrial, hay trabajos eléctricos que tengo que estar con ellos marcando los pasos porque si no lo hago se termina demorando el trabajo, además, la

obsolescencia de los equipos es un problema, hay veces en que se interrumpe el bombeo y cuesta encontrar el problema eso trae demora. Pienso que se necesita mayor formación para mantener a las personas motivados y actualizados.

9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse? La planificación debería tener en cuenta la necesidad de actualizar y modernizar los sistemas de control y automatización. También es importante contar con un mejor plan de contingencia para hacer frente a posibles fallas y paradas no programadas y esto es algo que sucede en todas las Estaciones Elevadoras.

10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo? ¿Cómo agilizarlas? Las solicitudes para adquisición de repuestos y componentes son lentas y engorrosas. Necesitamos agilizar estos procesos para poder responder de manera más rápida y eficiente a las necesidades de mantenimiento y reparación. Las cargas de órdenes de trabajo (O.T.) tienen muchos pasos que dilatan cerrar los trabajos.

11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Invertir en la modernización de los sistemas de control y automatización, agilizar los procesos de adquisición de repuestos y componentes, fomentar la formación continua del personal técnico y establecer una comunicación más fluida y colaborativa con otras áreas.

12. Muchas gracias por tu tiempo Germán.

Entrevista 8. Realizada a Diego F. - Capataz del sector de Estación Elevadora Quilmes

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más

sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí Valentín.

1. ¿Podría decirme su asignación y antigüedad en el Área de Estaciones Elevadoras? Soy Capataz de la Estación Elevadora Quilmes, llevo 4 años en el cargo y 12 años en la empresa, comencé como operario en la Estación Elevadora de Lanús.

2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados? Soy técnico electromecánico, y tengo varios cursos de especialización en hidráulica y neumática.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar las órdenes de trabajo en este sector? Yo creo que el hecho de tener equipos muy viejos, la Elevadora tiene sistemas muy añejos y eso complica un poco las cosas cuando se hacen los trabajos de mantenimiento..

4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma? Los recursos son generalmente suficientes, pero hay algunos repuestos que son difíciles de conseguir, se está usando bastante contratar terceros para ciertos trabajos por no contar con los instrumentos adecuados.

5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Sí, sobre todo cuando se trata de recalibrar equipos eso puede generar retrasos.

6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos? La coordinación suele ser buena, algunos sectores demoran más que otros pero es aceptable.

7. Para poder asegurar el éxito de las órdenes de trabajo, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estas órdenes de trabajo? Tengo el conocimiento técnico, pero me gustaría recibir capacitación en gestión de proyectos y liderazgo de equipos.
8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tus equipos de guardia respecto a las órdenes de trabajo? Los equipos responden bien, algunas personas mejor que otras, pero la falta de incentivos y la incertidumbre laboral afectan la motivación, eso se nota.
9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse? La planificación debería ser más flexible y considerar la variabilidad en la calidad del agua. Sería útil contar con un sistema de monitoreo en tiempo real para detectar problemas a tiempo.
10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo? ¿Cómo agilizarlas? Hay ciertos pasos que son un poco lentos.
11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Brindar capacitación más específica sobre la Estación Elevadora y sus sistemas a los operarios.
12. Muchas gracias por tu tiempo Diego.

Entrevista 9. Realizada a Matías R. - Capataz del sector de Estación Elevadora Floresta

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría

hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Por supuesto, pregúntame tranquilo.

1. ¿Podría decirme su asignación y antigüedad en el Área de Estaciones Elevadoras? Soy Capataz de la Estación Elevadora Floresta, llevo 6 años en el cargo, luego de haber sido operador por 8 años en la misma estación.

2. ¿Podrías hablarme sobre tu formación educativa y estudios cursados? Soy estudiante de ingeniería.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos técnicos/operativos que enfrentas al implementar las órdenes de trabajo en este sector? El principal desafío es el mantenimiento de los equipos de dosificación de hipoclorito. Son equipos delicados que requieren un mantenimiento preciso y constante. Además, la manipulación del hipoclorito de sodio implica riesgos para la seguridad de los operarios.

4. ¿Los recursos asignados son suficientes para cumplir los objetivos en tiempo y forma? Los recursos son justos. A veces, la falta de repuestos específicos, en especial, para los equipos de cloración nos obliga a realizar adaptaciones o a esperar la llegada de los repuestos, lo que puede generar demoras.

5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? No necesariamente, cuando se modifica un procedimiento recibimos el aviso y lo estudiamos con los grupos de operarios para disipar dudas.

6. ¿La coordinación con otras áreas es fluida o existen cuellos de botella que generan retrasos? No sé si es fluida, sí, suele ser buena aunque coordinar trabajos lleva tiempo no es algo rápido.

7. Para poder asegurar el éxito de las órdenes de trabajo, es fundamental que todos nos sintamos seguros y preparados. ¿Cómo aprecias tu nivel de preparación para liderar la ejecución de estas órdenes de trabajo? Pienso que los conocimientos técnicos que tengo son buenos sí.
8. ¿Cómo evaluarías la competencia y compromiso de tus equipos de guardia respecto a las órdenes de trabajo? Los equipos pienso que necesitan mejorar el compromiso, además creo que falta de capacitación específica sobre la Elevadora en sí.
9. ¿Qué aspectos de la planificación y gestión de las órdenes de trabajo podrían optimizarse? La planificación debería considerar los tiempos necesarios para el mantenimiento preventivo de los equipos de cloración y la capacitación del personal en seguridad.
10. ¿Existen procesos burocráticos que retrasan la ejecución de las órdenes de trabajo? ¿Cómo agilizarlas? Los procesos de autorización para la compra son lentos.
11. ¿Qué recomendaciones específicas propondrías para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Invertir en la adquisición de repuestos para los equipos de cloración para ya contar con los repuestos cuando se los necesite.
12. Muchas gracias por tu tiempo Matías.

Entrevista 10. Realizada a Ariel G. – Supervisor zona1 (Lanús y Quilmes)

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Hola que tal Valentín, soy Ariel G., el Supervisor de las Elevadoras Lanús y Quilmes, pregúntame lo que necesites.

1. ¿Podría contarme brevemente sobre su experiencia y trayectoria en la empresa, incluyendo su rol actual como supervisor? Llevo 15 años en la empresa, desempeñándome en varios roles dentro del área de Elevadoras. Ascendí a supervisor hace 5 años. Mi principal objetivo es asegurar el buen funcionamiento de las estaciones elevadoras.
2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que, según su perspectiva, dificultan el cumplimiento de las órdenes de trabajo en los sectores que supervisa? La falta de recursos es un problema recurrente y la obsolescencia de algunos equipos dificultan el trabajo. Además, la burocracia y los procesos administrativos lentos suelen retrasar la ejecución de las tareas.
3. ¿Cómo evaluaría la comunicación y la coordinación entre los equipos de los diferentes sectores? En general, la comunicación está bien, aunque a veces falta proactividad y colaboración entre los equipos. La coordinación podría mejorar, ya que cada sector suele enfocarse en sus propias prioridades, lo que puede generar descoordinación y demoras.
4. ¿Considera que los recursos (materiales, herramientas, personal) asignados a los sectores son adecuados para llevar a cabo las tareas encomendadas? No, considero que los recursos sean insuficientes. La falta de personal capacitado es un problema, al igual que la falta de equipos actualizados. Esto limita la capacidad de respuesta y nos obliga a depender de la contratación de terceros, lo que aumenta los costos y los tiempos de ejecución.
5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? En general, sí. Los capataces tienen la autonomía para tomar decisiones operativas y gestionar sus equipos. Aunque la centralización de algunas decisiones limitan su capacidad de acción en ciertas situaciones, en ciertos casos.
6. ¿Qué mecanismos de control y seguimiento se utilizan para monitorear el progreso de las órdenes de trabajo? Se utilizan principalmente informes periódicos de Máximo e inspecciones en

terreno. Sin embargo, considero que el sistema de seguimiento podría mejorarse. La información no siempre es precisa ni oportuna.

7. ¿Cómo se gestionan los imprevistos o cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas? Se intenta ser flexible y tratar de adaptarse a lo que se va cambiando.

8. ¿Qué tipo de capacitaciones o apoyo se brinda a los capataces para fortalecer sus habilidades de liderazgo y gestión de equipos? Se ofrecen algunas capacitaciones en liderazgo y gestión, pero la participación suele no ser muy convocante debido a la falta de tiempo y a la presión por cumplir con las tareas operativas.

9. ¿De qué manera se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes sectores? Se fomenta la comunicación a través de reuniones periódicas y canales informales. Sin embargo, la competencia por recursos y la falta de incentivos para la colaboración pueden dificultar el trabajo en equipo.

10. ¿Qué medidas o estrategias podrían implementarse para optimizar la gestión y el cumplimiento de las órdenes de trabajo en el área de Estaciones Elevadoras? Para mejorar, pienso que se necesita invertir en recursos, tanto humanos como materiales. Es fundamental actualizar los equipos, agilizar los procesos burocráticos y dar mayor autonomía a los capataces.

11. Muchas gracias por tu tiempo Ariel.

Entrevista 11. Realizada a Claudio M. – Supervisor zona2 (Tres de Febrero y Morón)

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría

hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí que tal, Valentín, yo soy Claudio M., el Supervisor de las Elevadoras Morón y Tres de Febrero.

1. ¿Podría contarme brevemente sobre su experiencia y trayectoria en la empresa, incluyendo su rol actual como supervisor? Ingresé a la empresa hace 8 años como técnico en mantenimiento. Luego de 3 años, fui promovido a supervisor. Mi función principal es coordinar y supervisar las tareas de mantenimiento en las estaciones elevadoras.

2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que, según su perspectiva, dificultan el cumplimiento de las órdenes de trabajo en los sectores que supervisa? La falta de planificación de los capataces es uno de los principales obstáculos. También, hay veces en que las órdenes de trabajo son poco precisas o cambian constantemente, lo que genera confusión y re trabajos.

3. ¿Cómo evaluaría la comunicación y la coordinación entre los equipos de los diferentes sectores? La comunicación es aceptable, pero podría mejorar. La coordinación entre sectores, diría que es deficiente. Falta comunicación más rápida fluida.

4. ¿Considera que los recursos (materiales, herramientas, personal) asignados a los sectores son adecuados para llevar a cabo las tareas encomendadas? Te podría decir que sí pero la realidad es que los recursos son limitados. Creo que se necesita gente con más capacidad en los equipos de guardias. La distribución de recursos no siempre es equitativa entre los sectores, hay algunas preferencias.

5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Los capataces necesitan mayor autonomía para tomar decisiones y gestionar sus equipos, sí definitivamente, hay decisiones que se bloquean por influencias del delegado gremial.

6. ¿Qué mecanismos de control y seguimiento se utilizan para monitorear el progreso de las órdenes de trabajo? Los informes de progreso por máximo es lo que se usa para eso.
7. ¿Cómo se gestionan los imprevistos o cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas? Los cambios son frecuentes y por esa razón pienso que falta flexibilidad y mayor dinámica en los procedimientos, eso permitiría agilizar muchas cosas.
8. ¿Qué tipo de capacitaciones o apoyo se brinda a los capataces para fortalecer sus habilidades de liderazgo y gestión de equipos? Hay algunas capacitaciones que da la empresa, pero son muy genéricas. Los capataces necesitan mayor apoyo y poder en la toma de decisiones.
9. ¿De qué manera se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes sectores? Se intenta fomentar la colaboración hablando con los grupos en minutas semanales, pero se percibe que la cultura de trabajo en los equipo se va perdiendo.
10. ¿Qué medidas o estrategias podrían implementarse para optimizar la gestión y el cumplimiento de las órdenes de trabajo en el área de Estaciones Elevadoras? Es necesario mejorar la comunicación entre los grupos de guardia, dar mayor autonomía de decisión a los capataces y agilizar los procedimientos de trabajo.
11. Muchas gracias por tu tiempo Claudio.

Entrevista 12. Realizada a Fabricio M. – Supervisor zona3 (Flores y La Matanza)

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí Valentín, yo soy Fabricio M., el Supervisor de las Elevadoras Flores y Matanza.

1. ¿Podría contarme brevemente sobre su experiencia y trayectoria en la empresa, incluyendo su rol actual como supervisor? Soy ingeniero industrial con 10 años de experiencia en la empresa. Ocupé diversos cargos en el área de producción antes de asumir como supervisor acá en Elevadoras hace 2 años.
2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que, según su perspectiva, dificultan el cumplimiento de las órdenes de trabajo en los sectores que supervisa? La falta de claridad en las órdenes de trabajo y la presión por cumplir plazos son los principales obstáculos. Además, la falta de personal capacitado en su sector también es algo problemático.
3. ¿Cómo evaluaría la comunicación y la coordinación entre los equipos de los diferentes sectores? La comunicación es correcta, pero la coordinación entre los grupos es pobre. A veces, falta alinear las prioridades y que los grupos del mismo sector se coordinen de forma más fluida, hay veces en que ni siquiera se reportan los trabajos que fueron haciendo, es como si estuviesen compitiendo entre ellos.
4. ¿Considera que los recursos (materiales, herramientas, personal) asignados a los sectores son adecuados para llevar a cabo las tareas encomendadas? Los recursos son escasos, especialmente en cuanto a personal. La falta de personal capacitado limita la capacidad de respuesta y aumenta la carga de trabajo de los equipos.
5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Los capataces tienen cierta autonomía, pero la presión por cumplir los plazos complica las cosas.
6. ¿Qué mecanismos de control y seguimiento se utilizan para monitorear el progreso de las órdenes de trabajo? Se usan informes del Sistema Máximo y se realizan reuniones de seguimiento.

7. ¿Cómo se gestionan los imprevistos o cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas? Como se pueda, no hay una fórmula para eso.
8. ¿Qué tipo de capacitaciones o apoyo se brinda a los capataces para fortalecer sus habilidades de liderazgo y gestión de equipos? Las capacitaciones normales que da la empresa.
9. ¿De qué manera se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes sectores? Nos reunimos cada dos semanas en forma de minuta para conversar con los grupos de trabajo, escuchar las inquietudes.
10. ¿Qué medidas o estrategias podrían implementarse para optimizar la gestión y el cumplimiento de las órdenes de trabajo en el área de Estaciones Elevadoras? Es fundamental establecer objetivos claros y realistas, mejorar la dotación de persona, reconocer el esfuerzo de los equipos y simplificar los procesos administrativos.
11. Muchas gracias por tu tiempo Fabricio.

Entrevista 13. Realizada a Fernando D. – Supervisor zona4 (Saavedra y Devoto)

Introducción: Hola, ¿qué tal? Es un gusto poder conversar con usted. Me presento, mi nombre es Valentín y estoy realizando una consultoría para la empresa, más específicamente para el área de EE. Estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las órdenes de trabajo. A continuación, tengo una serie de preguntas que me gustaría hacerle de forma confidencial, se reserva su nombre. ¿Continuamos? ¿Le parece bien? Sí Valentín, yo soy Fernando D., Supervisor de las Elevadoras Saavedra y Devoto de Capital.

1. ¿Podría contarme brevemente sobre su experiencia y trayectoria en la empresa, incluyendo su rol actual como supervisor? Soy técnico electromecánico con más de 20 años de experiencia en la empresa. Trabajé en varios sectores del área operativa antes de ser promovido a supervisor hace 7 años.

2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que, según su perspectiva, dificultan el cumplimiento de las órdenes de trabajo en los sectores que supervisa? La falta de capacitación del personal y la resistencia al cambio son los principales desafíos.
3. ¿Cómo evaluaría la comunicación y la coordinación entre los equipos de los diferentes sectores? La comunicación informal entre los equipos es generalmente buena. Sin embargo, a veces falta claridad cuando hablan y se transmiten cuestiones del trabajo y eso a veces genera malentendidos.
4. ¿Considera que los recursos (materiales, herramientas, personal) asignados a los sectores son adecuados para llevar a cabo las tareas encomendadas? Los recursos son adecuados, al menos en nuestras Elevadoras.
5. ¿Cambios en los procedimientos de trabajo han impactado el cumplimiento de las órdenes de trabajo? Sí, pero también, hay ciertas decisiones en off que no pueden tomar realmente, sobre todo las que están relacionadas con el personal, si tienen que sancionar a alguien no pueden porque enseguida el delegado gremial no lo permite y eso hace que pierda poder real sobre sus operarios.
6. ¿Qué mecanismos de control y seguimiento se utilizan para monitorear el progreso de las órdenes de trabajo? Se realizan inspecciones periódicas y se generan informes de progreso, aunque podría ser más constante.
7. ¿Cómo se gestionan los imprevistos o cambios que puedan surgir durante la ejecución de las tareas? De forma más bien reactiva, la resistencia al cambio de los operarios dificulta por lo general la adaptación a nuevas situaciones.
8. ¿Qué tipo de capacitaciones o apoyo se brinda a los capataces para fortalecer sus habilidades de liderazgo y gestión de equipos? Se necesita invertir en capacitación para los

capataces, especialmente en nuevas metodologías de gestión, ellos tienen cursos que da la empresa pero son muy básicos.

9. ¿De qué manera se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes sectores? Se fomenta la colaboración a través de la comunicación, hablando con los grupos.

10. ¿Qué medidas o estrategias podrían implementarse para optimizar la gestión y el cumplimiento de las órdenes de trabajo en el área de Estaciones Elevadoras? Es fundamental invertir en capacitación, fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

11. Muchas gracias por tu tiempo Fernando.

Entrevista 14. Realizada a Nicolás C. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Saavedra

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Sí claro.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Operario en la Estación Elevadora Saavedra.

2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? A ver... la mayoría de las veces sí. Pero a veces faltan detalles o las instrucciones son medio confusas. Ahí tengo que preguntar.

3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Más o menos. Las herramientas que tenemos son viejas, y a veces faltan algunas. Nos vendrían bien equipos más modernos.

4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? ¡Sí, claro!
Es un quilombo cuando te cambian las cosas a último momento. Te desorganiza todo y a veces no llegás con los tiempos.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Con el jefe me llevo bien, pero a veces no se entiende bien lo que quiere. Con los compañeros, la comunicación es buena en general.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, de vez en cuando me dice si algo está bien o mal, pero podría ser más seguido.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? La verdad que laburo porque necesito la plata como todos. A veces me dan ganas de mandar todo al diablo, pero bueno... es lo que hay.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Cuando los otros grupos de las otras guardias no nos dicen o se les pasan los trabajos que comenzaron y no pudieron terminar, entonces nos terminamos enterando por el capataz los trabajos que debemos continuar y ya para ese momento pasaron horas. También nos pasa que faltan materiales como líquidos dieléctricos que se suelen terminar rápido y tenemos que esperar que los traigan.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, nos llevamos bien entre todos, pero siempre hay un par de personas que no les interesa nada.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Que los grupos de guardias se traten más, hablen más de trabajo entre ellos, que haya mejores herramientas y que no nos cambien las cosas a cada rato.
11. Muchas gracias por tu tiempo Nicolás.

Entrevista 15. Realizada a Ramiro B. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Saavedra

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Por supuesto.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Técnico en la Estación Elevadora Saavedra, estoy como operador de sala.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, por lo general son claras.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? En general sí, aunque a veces faltan algunos repuestos específicos, pasa que el equipamiento de la Elevadora es muy antiguo y hay elementos que no se consiguen fácil incluso piezas mecánicas como las del sistema de arranque se mandan a fabricar a las matriceras.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? Sí, me ha pasado, y es bastante frustrante. Desorganiza todo el trabajo.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Con mi jefe sí es bastante abierta y amena, con mi grupo de guardia también es muy buena pero el diálogo con los otros equipos de guardias es hola y chau.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Hablamos de los trabajos sí para saber si se completaron o no.

7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me gusta mi trabajo sobre todo cuando estoy en el turno de mañana o de tarde, lo más difícil es el turno de la noche, ahí sí que no sentís ganas de trabajar.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Cuando el trabajo de la OT. lo hacemos con nuestro grupo no hay problema tratamos de meterlo a tiempo pero cuando la misma orden debe seguir con los otros grupos de guardia ahí por lo general se retrasa porque no toman la OT como si fuese de ellos, lo toman como trabajo que nosotros no pudimos terminar, entonces lo hacen con pocas ganas, por eso también hay poca onda con las otras guardias.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es muy bueno entre nosotros nos llevamos muy bien.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Sería bueno que los procedimientos sean más dinámicos, sé que en este tiempo los están actualizando, estaría bueno eso que sean sencillos y dinámicos.
11. Muchas gracias por tu tiempo Ramiro.

Entrevista 16. Realizada a Santiago D. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Saavedra.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Dale ok.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Técnico Electricista recibido, dentro de la empresa estoy como operario de sala y formo parte de uno de los tres grupos de guardia de Saavedra.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, no tengo problema con eso.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Podríamos tener mejores herramientas, algunas están bastante viejas pero nos vamos arreglando.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? Sí, y eso me complica bastante. Me gusta organizarme y saber qué tengo que hacer.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Con mi jefe la comunicación es buena, con algunos compañeros no tanto.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, me dice si las cosas están bien o mal, si se necesita cambiar algo, hay buen diálogo.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Hay días y días. A veces me siento con ganas y otros días no tanto, los cambios de turno sobre todo cuando toca pasar a la semana de la guardia de la noche es complicado pero sacando eso todo bien.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Cuando me toca hacer algún trabajo puntual yo me arreglo bien, lo que sí a los pibes del grupo hay que hacerlos arrancar pero acompañan con las cosas.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, nuestro grupo bien, no puedo hablar por los otros grupos de guardia porque sólo nos cruzamos en los cambios de guardia.

10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Que haya un mejor stock de herramientas sobre todo multímetros con emulación de señal de 4 a 20 mA son fundamentales, calibradores nuevos, el banco de contraste que tenemos pierde por todos lados tiene piezas que no se venden, esas cosas ya deberían haberlas cambiado hace rato, si mejoran el equipamiento pienso que puede salir un poco más rápido el trabajo.

11. Muchas gracias por tu tiempo Santiago.

Entrevista 17. Realizada a Fernando G. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Devoto.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Bien, sí dale.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Trabajo como operario en esta Estación Devoto desde hace dos años.

2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? A veces sí, hay algunos trabajos que son de rutina y ya los entiendo, hay otros trabajos que no tanto pero me auxilio mucho con los compañeros que tienen más experiencia.

3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Creo que sí.

4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? A mí no me pasó por el momento me dan tareas más de rutina como cambios de aceites dieléctricos,

cambios de carbones, limpieza de bombas, los trabajos más complicados los encaran los que más entienden con el capataz.

5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Eh, sí. Todos los días estamos al tanto.

6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, cada tanto me dice cómo voy.

7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? La verdad, vengo a trabajar porque tengo que hacerlo, no tengo otra cosa. No es que me encante.

8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Cuando los otros grupos de guardia dejan trabajos a medio hacer y nosotros tenemos que retomar lo que ellos no terminaron, eso jode bastante.

9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno. Nos llevamos bien entre los que somos del mismo grupo de guardia, nosotros tenemos nuestros códigos por eso nos llevamos bien, ahora por los otros grupos no puedo hablar, ellos hacen la suya.

10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Que cada grupo de guardia complete su trabajo y no lo dejen a medio terminar.

11. Muchas Gracias por tu tiempo Fernando.

Entrevista 18. Realizada a Héctor Ch. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Devoto.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de

preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales.
¿Continuamos, le parece bien? Sí no hay problema.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Operario acá en Devoto.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Ehh Sí.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? A veces nos faltan repuestos para las máquinas, pero sí.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? A veces sí, pero lo que es prioridad se mantiene porque la planta tiene que seguir bombeando agua, eso es lo más importante, todo lo otro puede esperar.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? La comunicación es buena. Nos reunimos semanalmente para hablar de los trabajos.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? No necesariamente.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Sí, yo soy de cumplir.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? La falta de compañerismo, hay algunas personas que no les interesa este trabajo, están acá porque no tienen otra y cobran un sueldo fijo, si mejoran el personal no habría retrasos.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Con algunas personas sí y con otras no tanto.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Reordenar el personal, si eso no cambia va a seguir todo igual como hasta ahora, el que no quiere estar trabajando acá que se busque otro sitio.
11. Muchas gracias por tu tiempo Héctor.

Entrevista 19. Realizada a Verónica A. – Operadora de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Devoto.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Perfecto, cuando quieras.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Operaria de acá de Devoto desde hace un año y medio.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, generalmente son bastante claras, el capataz nos las entrega y nos trata de explicar bien el trabajo, después de eso seguimos el procedimiento que marca y si tengo alguna duda, pregunto.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Podríamos tener mejores equipos de protección personal. A veces no hay de mi talle.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? A veces ha pasado que cambiaron procedimientos y hubo que rehacer trabajos, pero las prioridades siempre fueron las mismas, que se mantenga la planta operativa.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí, en general sí. Aunque a veces siento que no se tiene en cuenta mi opinión.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, me dice qué hago bien y qué puedo mejorar.

7. ¿Te sientes motivada y con ganas de trabajar diariamente? Me gusta mi trabajo, aunque a veces me siento un poco estancada. Me gustaría tener más oportunidades de desarrollo en la empresa.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Las personas que más experiencia tienen me comentan que el equipamiento de la planta es muy viejo y si no se hacen los trabajos preventivos se caen las bombas con más frecuencia.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno y nos ayudamos entre todos.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Que se nos involucre más en la planificación y que se tengan en cuenta nuestras necesidades.

Entrevista 20. Realizada a Daniel L. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Lanús.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales.

¿Continuamos, le parece bien? Continuamos sí.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Técnico Electromecánico acá en la Elevadora Lanús desde hace cuatro años.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, pero a veces son muy generales y los detalles del trabajo los conoces cuando metes mano.

3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Tenemos lo que nos dan, calculo que todas las Elevadoras están en la misma.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, igual si el capataz nos cambia el trabajo no hay problema.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Con el jefe es buena, pero con algunos compañeros no tanto.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, pero podría ser más constructivo.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Me gusta mi trabajo, pero la incertidumbre sobre que va a pasar con esta empresa me desmotivan.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Sí, la falta de repuestos nos ha retrasado en varias ocasiones, algunos grupos de guardia también complican las cosas.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? El ambiente es tenso a veces, hay mucha presión.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Que las órdenes sean más detalladas, que nos den herramientas nuevas, esas cosas.
11. Muchas gracias por tu tiempo Daniel.

Entrevista 21. Realizada a Alberto F. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Lanús.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de

preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales.

¿Continuamos, le parece bien? Me parece bien.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Trabajo como Técnico en la Estación Elevadora Lanús.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, perfectamente.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí, cuento con las herramientas y los recursos necesarios.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, no es algo que suceda con frecuencia.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí, es buena, sí.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, siempre me da su opinión y me ayuda a ver qué cosas mejorar.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me siento motivado y comprometido con lo que hago.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? No, no tengo problemas que retrasen las tareas, por ahí cuando hay que combinar con otros sectores.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente de trabajo es bastante bueno.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? En realidad, no se me ocurre nada en este momento. Creo que las cosas funcionan bastante bien.
11. Muchas gracias por tu tiempo Alberto.

Entrevista 22. Realizada a Martín N. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Lanús.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien?

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Operario acá en la Estación Elevadora Lanús, llevo cinco años acá.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, aunque a veces la terminología técnica es confusa.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Nos vendría bien más capacitación en el manejo de los equipos.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, no me pasó.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? La comunicación podría mejorar. A veces me entero de las cosas a último momento.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, pero no siempre es claro.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? La falta de capacitación y la incertidumbre laboral me desmotivan un poco, eso si te puedo decir.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? La descoordinación con los otros grupos de guardia de la misma sala, pienso que eso es algo que nos retrasa.

9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? El ambiente es bueno, pero podría ser más colaborativo, por eso te comentaba lo de la descoordinación.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Que se brinde más capacitación relacionada con el equipamiento que tiene la sala y que se coordinen más los grupos de guardias.
11. Muchas gracias por tu tiempo Martín.

Entrevista 23. Realizada a Nadia B. – Operadora de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Quilmes.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Sí continua tranquilo.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Técnica en la Estación Elevadora Quilmes y desde el 2021 estoy trabajando en la empresa.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, en general son claras. Ante alguna duda, la consulto.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Nos vendría bien tener mejores herramientas pero creo que estamos bien.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? Sí, a veces pasa. Es un poco caótico cuando cambian las cosas sobre la marcha.

5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Maso, a ver, la comunicación es buena y nos reunimos regularmente con el grupo para planificar cosas pero cuando se planifica trabajos conjuntos para los tres equipos de guardia se complica porque no estamos juntos y se le tiene que dar continuidad a todo.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, me da feedback sí.
7. ¿Te sientes motivada y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me gusta mi trabajo, lo que desmotiva un poco es que no sabemos qué va a pasar con las guardias cuando se privatice la empresa, algunos dicen que quieren reducir las guardias y eso preocupa.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Cuando tardan en llegar los insumos, eso puede que retrase las cosas pero lo que más retrasa para mí es cuando los grupos de guardia tienen que darle continuidad a las órdenes de trabajo.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, en mi grupo nos llevamos bien, los otros grupos no podría decirte pero creo que ellos se llevan bien.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Tener mejor capacitación específica sobre la planta, eso ayudaría mucho.
11. Muchas gracias por tu tiempo Nadia.

Entrevista 24. Realizada a Luciano L. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Quilmes.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de

preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales.

¿Continuamos, le parece bien? Bien dale.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Trabajo como Electricista en esta Elevadora, llevo acá siete años.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, no tengo problemas con eso.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí, en general tengo todo lo necesario.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? Sí, a veces pasa, y es un poco molesto.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí, la comunicación es buena.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, cada tanto me dice cómo voy.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me siento motivado, es mi único trabajo así que lo tengo que cuidar.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Eh, no sabría decirte, lo tendría que pensar bien.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? No se me ocurre nada en este momento.
11. Muchas gracias por tu tiempo Luciano.

Entrevista 25. Realizada a Jorge T. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Quilmes.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Ok, sí.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Técnico Electrónico pero trabajo de operario desde el 2014 que fue cuando ingresé a Aysa.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Nos vendría bien más capacitación en el manejo de los equipos de la sala.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, no me pasó.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Eh, podría mejorar. A veces me entero del laburo que hay que hacer muy sobre la marcha.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Sí, por ahí el qué va a pasar con Aysa me desmotiva un poco porque seguro se privatiza.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Eh, no lo tengo claro pero puede que el problema esté en que hay personas que no le interesen el trabajo y eso puede que atrase las cosas del día a día.

9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, pero tiene que haber más colaboración, algunos esconden lo que saben y eso no está bueno.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Pienso que si podemos tener algunos cursos sobre cosas específicas de la sala eso ayudaría.
11. Muchas gracias por tu tiempo Jorge.

Entrevista 26. Realizada a Gustavo M. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Tres de Febrero.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Pregúntame sí.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Operario de mantenimiento desde hace dos años.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, generalmente son claras, aunque a veces me gustaría tener más información sobre el contexto del trabajo.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Nos faltan algunos repuestos y herramientas específicas para ciertas tareas. A veces tenemos que improvisar o esperar a que lleguen los repuestos, lo que nos retrasa.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No me pasó.

5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Con mi jefe directo la comunicación es buena, pero a veces falta coordinación con los otros grupos. Nos enteramos de órdenes incompletas a último momento.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, me lo da sí, es un tipo constructivo es ese aspecto.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Me gusta mi trabajo, creo que sí.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Pienso que las demoras en la entrega de repuestos como carbones que los traen a cuentagotas y son clave para las electrobombas.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno y hay compañerismo. Nos ayudamos.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Eh, tendría que ver, no sé bien ahora, pero por ahí como te decía lo de los repuestos, que eso sea más rápido.
11. Muchas gracias por tu tiempo Gustavo.

Entrevista 27. Realizada a Martín P. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Tres de Febrero.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de

preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales.

¿Continuamos, le parece bien? Dale ok.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa?

Soy operador de sala, en Tres de Febrero llevo trabajando seis años y antes estuve un año en Depuradora.

2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, las órdenes son entendibles.

3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí.

4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, no es algo que me pasó.

5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Con el jefe sí, pero con los otros grupos se planifica poco y nada.

6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, siempre me da su opinión y me ayuda.

7. ¿Te sientes motivada y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me siento motivado sí.

8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? No, no he tenido problemas que afecten eso.

9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente está bien, problemas hay en todos lados pero safa.

10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? En realidad, no se me ocurre nada en este momento. Creo que las cosas funcionan bastante bien.

11. Muchas gracias por tu tiempo Martín.

Entrevista 28. Realizada a Juan K. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Tres de Febrero.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Sí, está bien.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy operario, en la Elevadora estoy desde un poco antes de la pandemia.

2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí se entienden.

3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Podríamos tener equipos más modernos. Algunos son bastante antiguos y fallan con frecuencia.

4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, es raro que pase eso.

5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? La comunicación con mi jefe es buena, pero con otros grupos de guardia maso a veces falta coordinación.

6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? No suele hacerlo individual, es más grupal.

7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me la baja cuando empiezan a correr comentarios de que si se privatiza se terminan muchas guardias pero hay que seguir.

8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Las fallas en los equipos y la falta de repuestos nos han retrasado en varias ocasiones.

9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno y hay compañerismo, no con todos pero hay.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Invertir en equipos nuevos, mejorar el diálogo laboral con los otros grupos de guardia de la sala, eso podría ser.
11. Muchas gracias por tu tiempo Juan.

Entrevista 29. Realizada Nicolás F. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Morón.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Sí Valentín.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Estoy como operario en la Elevadora.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí se entiende.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí, en general tengo todo lo necesario.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? Sí, a veces pasa, y es un poco molesto.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí, la comunicación es buena.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, cada tanto me dice cómo me ve.

7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Hay que laburar, eso es lo importante.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Mira, acá en la Elevadora hay muchos equipos automatizados, cuando pasa algún problema con el automatismo eso retrasa bastante, lo que sucede es que son sistemas complejos, no es joda.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Eh, que el capataz sea claro y preciso sobre lo que hay que hacer en la orden.
11. Muchas gracias por tu tiempo Nicolás.

Entrevista 30. Realizada Celina T. – Operadora de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Morón.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Se parece bien Valentín.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Operaria en la Estación, llevo ya tres años en el puesto.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, generalmente son claras.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí, en general tengo todo lo que necesito.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? A veces.

5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí, es buena sí.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? No siempre, a veces.
7. ¿Te sientes motivada y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me siento motivada, me gustaría crecer y avanzar en esta empresa y no quedarme estancada.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? No he tenido problemas que me retrasen, tal vez sí cuando hay que hacer la recepción de hipoclorito, no es de todos los días pero cuando sucede nos retrasa.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno y hay compañerismo.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Quizás se podría mejorar la organización del trabajo.
11. Muchas gracias por tu tiempo Celina.

Entrevista 31. Realizada Miguel O. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Morón.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Continuamos.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy operario, también le dicen operador de sala.

2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí claro.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Creo que sí.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? Sí, me ha pasado. Es un poco caótico cuando cambian las cosas sobre la marcha.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? La comunicación con mi jefe es buena, pero con otros sectores a veces falta coordinación.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Sí pienso que sí.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? La complejidad de la planta hace que el mantenimiento y los trabajos se demoren.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno y hay compañerismo.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Que nos ayuden con nuevos cursos sobre el funcionamiento del automatismo, eso ayudaría y agilizaría pero a mediano y largo plazo.
11. Muchas gracias por tu tiempo Miguel.

Entrevista 32. Realizada Pablo D. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora La Matanza.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de

preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales.
¿Continuamos, le parece bien? Sí pregúntame está todo bien.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy Técnico Electromecánico y en la Elevadora estoy como operario u operador de sala.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, generalmente no hay problema con eso.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Algunas cosas faltan.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, no es algo que pase seguido.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí es buena.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? No es de dar mucho eso pero cada tanto conversamos sobre cómo me desempeño, sobre cómo trabajo.
7. ¿Te sientes motivada y con ganas de trabajar diariamente? Sí, te diría que sí.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Nos vendría bien tener un vehículo propio en la planta para hacer los traslados. Ahora tenemos que pedir uno prestado y a veces no hay disponible.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí suele haber buen ambiente.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? No se me ocurre nada ahora.
11. Muchas gracias por tu tiempo Pablo.

Entrevista 33. Realizada Eduardo F. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora La Matanza.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Sí claro.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Operador de sala, tengo una antigüedad de diez años.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Podríamos tener equipos de protección personal de mejor calidad. Los que tenemos son incómodos y no siempre nos protegen adecuadamente.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, no.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? La comunicación con mi jefe es buena, pero con los otros grupos de guardia a veces falta diálogo.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Maso, nos habla más en grupo.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me gusta mi trabajo, pero la incertidumbre de la empresa a veces desmotiva, te la baja viste.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Sí, la falta de equipos de protección personal adecuados nos ha retrasado en varias ocasiones.

9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno y se puede decir que hay compañerismo.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Invertir en equipos E. P. P. de mejor calidad y mejorar la coordinación entre las guardias.
11. Muchas gracias por tu tiempo Eduardo.

Entrevista 34. Realizada Claudio R. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora La Matanza.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Bien, bien.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Operario, estoy por recibirme de Técnico Electromecánico, llevo un año y medio más o menos.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, todo bien.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí, en general tengo todo lo necesario.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? Sí, a veces pasa.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí, la comunicación es buena.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Cada tanto, no es tan frecuente.

7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Maso menos, en mi caso a mí me gustaría cambiar de Elevadora, para viajar menos, estar más cerca de mi casa.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? No sé bien la verdad.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? No se me ocurre nada en este momento.
11. Muchas gracias por tu tiempo Claudio.

Entrevista 35. Realizada Romina V. – Operadora de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Floresta.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Vamos sí.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy operadora de sala.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Eh sí.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí, me dan todo.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, no es algo frecuente.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí, con mi grupo sí.

6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, siempre me da su opinión y me ayuda a mejorar.
7. ¿Te sientes motivada y con ganas de trabajar diariamente? Sí, me siento motivada y comprometida.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Cuando faltan repuestos, eso puede complicar las cosas.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente de trabajo es bueno.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? No se me ocurre nada. Creo que las cosas funcionan bien.
11. Muchas gracias por tu tiempo Romina.

Entrevista 36. Realizada Leonel T. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Floresta.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Pregúntame todo bien.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Soy operador de sala de Elevadora.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí, a veces faltan cosas pero sí.

4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, la verdad que no.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? La comunicación con mi jefe es buena, pero con los otros grupos de la sala veo que muchas veces falta coordinar cosas.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, me da feedback sí.
7. ¿Te sientes motivado y con ganas de trabajar diariamente? Creo que sí, me gusta lo que hago.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? Sí, la falta de buena comunicación que sea efectiva, eso nos ha retrasado en varias ocasiones.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí, el ambiente es bueno, es bueno, no una cosa de locos, pero es bueno.
10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? Mejorar la comunicación interna, coordinar mejor.
11. Muchas gracias por tu tiempo Leonel.

Entrevista 37. Realizada Marcelo A. – Operador de sala, integrante lo los equipos de guardia de Elevadora Floresta.

Introducción: Hola, que tal, es un gusto poder conversar con usted. Me presento mi nombre es Valentín estoy realizando una consultoría para la empresa, más específico para el área de EE y estoy visitando los sectores que conforman el área con el fin de conocer más sobre las ordenes de trabajo que les van asignando para que realicen. A continuación tengo una serie de preguntas y me gustaría hacerlo de forma confidencial reservando sus datos laborales. ¿Continuamos, le parece bien? Sí Valentín dale.

1. ¿Podría decirme su asignación en la empresa? Sí, estoy como operario de la Elevadora, desde el 2019 hasta acá.
2. ¿Entiendes claramente lo que debes hacer en las órdenes de trabajo? Sí, generalmente son concisas.
3. ¿Tienes todo lo necesario para hacer tu trabajo? Sí, cuento con las herramientas y los recursos necesarios.
4. ¿Te han cambiado las tareas o prioridades de repente, generándote problemas? No, no es algo que pase.
5. ¿La comunicación con tu jefe y compañeros durante la planificación del trabajo es buena? Sí con el jefe, pero no con los otros grupos de la Elevadora, cada grupo está en la suya.
6. ¿Tu jefe te da feedback sobre tu trabajo? Sí, me da su opinión, hace rato no hay evaluación de desempeño pero sí me da su opinión y me dice que cosas mejorar y qué cosas estoy bien.
7. ¿Te sientes motivada y con ganas de trabajar diariamente? Siempre tuve compromiso en todo lo que hago, sí.
8. ¿Para vos, qué tipo de problemas retrasan las actividades diarias? No he tenido problemas que afecten el cumplimiento de las tareas, pero sí creo que retrasa cuando hay que compartir las ordenes de trabajo con los otros grupos de guardia, nosotros hacemos todo lo que podemos pero los otros hacen lo mínimo.
9. ¿El ambiente de trabajo en tu equipo es bueno y colaborativo? Sí entre los compañeros del mismo grupo de guardia, con los otros grupos estamos bien pero hasta ahí, cada grupo se cuida entre ellos nomás.

10. ¿Qué se podría mejorar para que las órdenes de trabajo salgan mejor y más rápido? En realidad, no se me ocurre nada en este momento.
11. Muchas gracias por tu tiempo Marcelo.

Anexo J. Encuestas a los subordinados, personal de equipos de trabajo

A continuación, se presentan las respuestas a las preguntas de las encuestas realizadas, cada una con una escala de valoración del 1 al 5, donde 1 indica una evaluación negativa y 5 una evaluación positiva:

Pregunta 1: ¿Cómo definís la colaboración entre los equipos/grupos de trabajo?

- a) Deficiente: 6
- b) Insuficiente: 26
- c) Adecuada: 11
- d) Buena: 5
- e) Excelente: 0

Total de participantes: 48 personas.

Pregunta 2: ¿En qué medida consideras que los cursos brindados por la empresa te resultan aplicables a tus tareas diarias?

- a) Nada aplicables: 8
- b) Poco aplicables: 24
- c) Medianamente aplicables: 13
- d) Muy aplicables: 3
- e) Totalmente aplicables: 0

Total de participantes: 48 personas.

Pregunta 3: ¿Los repuestos e insumos (usados para las tareas) son entregados oportunamente por tu jefe/a?

- a) Nunca: 0
- b) Rara vez: 0
- c) Con demora: 13
- d) Oportunamente: 32
- e) Siempre: 3

Total de participantes: 48 personas.

Pregunta 4: ¿Cómo evaluarías el involucramiento del referente gremial en la resolución de problemas o situaciones que surgen?

- a) Nulo: 0
- b) Escaso: 17
- c) Moderado: 25
- d) Alto: 6
- e) Muy alto: 0

Total de participantes: 48 personas.

Anexo K. Tipología de órdenes de trabajo en E.E.

The image displays two screenshots of the IBM Maximo Work Center interface, showing the configuration of work order types. The top screenshot shows a list of activity codes (ACTY) and their descriptions, with 'ACTY' selected. The bottom screenshot shows a list of system codes (SIST) and their descriptions, with 'SGI' selected. Both screenshots include various form fields for order details, directions, and calibration.

Screenshot 1: Selection of Activity Code (ACTY)

Código	Descripción	Organización
ACTY	Actividad	AYSA
CAL	Calibración	AYSA
CAPIN	Capacitación interna	AYSA
CMCAL	Calibración correctiva	AYSA
CMP	Campaña	AYSA
CMPVD	Actividad	AYSA
CON	Construcción	AYSA
EVCAL	Calibración de emergencia	AYSA
IN	Inspección	AYSA
INST	Instalación	AYSA
LUCEN	Gestión de licencias	AYSA
LOG	Registrar problema	AYSA
MC	Mantenimiento Correctivo	AYSA
ME	Mantenimiento de Emergencia	AYSA
MO	Mantenimiento por Oportunidad	AYSA
MPD	Mantenimiento Preditivo	AYSA
NPV	Mantenimiento Preventivo	AYSA
OPE	Operativo	AYSA
PWCAL	Calibración preventiva	AYSA
PR	Proyecto	AYSA

Screenshot 2: Selection of System Code (SIST)

Código	Descripción	Organización
SGI	Sistema de Gestión Integral	AYSA
SNE	Sinistro	AYSA
SM	Soporte Máximo	AYSA
VERIF	Verificación	AYSA

(Reporte Tipología de Orden de Trabajo en Sistema Máximo, Aysa, 2024)

Anexo L. Diagrama de Gantt del plan general de acciones

ACTIVIDADES	1ºMES	2ºMES	3ºMES	4ºMES	5ºMES	6ºMES
1.1. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE O.T. TIPO M.C, M.P. Y CAL.						
1.2. PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE O.T. TIPO M.C, M.P. Y CAL.						
1.3. IMPLEMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE O.T. TIPO M.C, M.P. Y CAL. A TODO EL PERSONAL DEL ÁREA.						
1.4. MONITOREO Y SUPERVISIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE O.T. TIPO M.C, M.P. Y CAL.						
2.1. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.						
2.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.						
2.3. MONITOREO Y SUPERVISIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.						
3.1. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PROTOCOLO DE COLABORACIÓN ENTRE EQUIPOS						
3.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO EN LAS GUARDIAS DE TRABAJO.						
3.3. MONITOREO Y SUPERVISIÓN DE LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO DE COLABORACIÓN.						
4.1. ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LOS SECTORES.						
4.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN IDÓNEO.						
4.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.						
4.4. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE Y EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.						
5.1 TALLERES Y CAPACITACIONES PARA EN REFERENTE GREMIAL DE CADA ESTACIÓN ELEVADORA.						
5.2. ABORDAJE DE INQUIETUDES Y FEEDBACK EN LOS REFERENTES GREMIALES.						
6.1. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TABLERO DE SEGUIMIENTO DE O.T.						
6.2. IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO.						
6.3. EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD CON FEEDBACK DE CAPATACES.						

REFERENCIAS:

Acciones para Optimizar los procedimientos relacionados con tareas correctivas, preventivas y de calibraciones.



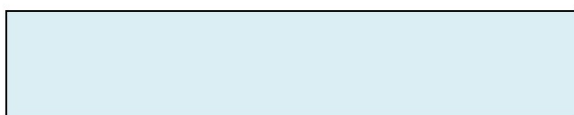
Acciones para la Implementación de la Matriz de Priorización de OTs.



Acciones para aplicar protocolo de colaboración entre los equipos/grupos.



Acciones para ajustar la capacitación a las necesidades reales.



Acciones para fortalecer el compromiso de los referentes gremiales.



Acciones para dinamizar el seguimiento de las OTs.

Anexo LL. Marco Teórico/Referencias

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su libro Metodología de la investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 533) señalan:

“La triangulación metodológica, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, permite una mayor validez y rigor en la investigación al contrastar y complementar diferentes perspectivas. La triangulación metodológica es una estrategia que consiste en utilizar diferentes métodos de investigación para estudiar un mismo fenómeno. Esto permite obtener una visión más completa y profunda del fenómeno, ya que cada método aporta una perspectiva diferente. La triangulación también puede ayudar a aumentar la validez y la confiabilidad de los resultados de la investigación, al contrastar y complementar los datos obtenidos a través de diferentes métodos.”

Según Creswell (2014), en su libro Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos (2014, p. 195) describe que las entrevistas cualitativas:

“Las entrevistas cualitativas se utilizan para obtener información detallada de los participantes sobre sus experiencias, perspectivas y creencias. A diferencia de las encuestas estructuradas, las entrevistas cualitativas permiten una mayor flexibilidad y profundidad en la exploración de los temas. El entrevistador puede adaptar las preguntas a las respuestas del participante, profundizar en áreas de interés y generar un diálogo que permita una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Las entrevistas cualitativas como una herramienta fundamental para obtener descripciones ricas y detalladas de las perspectivas de los participantes. Además, las entrevistas cualitativas son particularmente útiles para estudiar

temas complejos y sensibles, donde se requiere una comprensión profunda de las experiencias individuales.”

Parmenter (2015, p. 32) en su libro Indicadores clave de rendimiento (KPI): desarrollo, implementación y uso de KPI ganadores (p. 32) menciona la importancia de seleccionar los KPI adecuados:

“En su empresa, sin duda, está inundado de información operativa que se captura fácilmente. Y es fácil caer en la trampa de etiquetar toda esta información fácilmente disponible como KPI. Sin embargo, como aprenderá en este capítulo, no todos los KPI son iguales. Algunos son clave para el éxito, otros son simplemente interesantes.

Por esta razón, el desafío para todas las organizaciones es seleccionar un número limitado de KPI que realmente reflejen los factores críticos de éxito de la organización. Luego, la organización debe establecer los procedimientos para recopilar e informar los KPI a las personas adecuadas de manera oportuna para que puedan tomar medidas correctivas.”

Según Chiavenato (2007, p. 125), en su libro Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (p. 125) resalta sobre la resistencia al cambio:

“La resistencia al cambio es una reacción natural e instintiva de las personas cuando se ven confrontadas con algo nuevo que no conocen o que no desean. Es la oposición o reacción contraria a la nueva situación o al nuevo elemento introducido en un entorno cualquiera. Las personas tienden a reaccionar contra lo que consideran una amenaza a su estado actual, principalmente cuando este estado les es conocido y confortable.

La resistencia al cambio puede ser manifiesta (abierta, explícita, declarada) o encubierta (velada, implícita, disimulada). La resistencia manifiesta es más fácil de identificar, localizar y

combatir, mientras que la resistencia encubierta es más sutil y disimulada, y más difícil de identificar.”

Según Robbins y Coulter (2005), en su libro Administración, Robbins y Coulter (2005, p. 4) establecen que:

“La administración se refiere a la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz. La eficiencia significa hacer las cosas bien, es decir, obtener los mayores resultados con la menor cantidad de recursos. La eficacia significa hacer las cosas correctas, es decir, aquellas que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos.”

Según Rubio (2006), en su libro El trabajo en equipo: Claves para su éxito, Rubio (2006, p. 25) menciona lo siguiente sobre la gestión:

“La gestión de equipos es un factor clave para el éxito de las organizaciones en el entorno empresarial actual. Los equipos de trabajo permiten aprovechar el talento y la creatividad de las personas para lograr resultados extraordinarios.

La gestión de equipos implica un conjunto de habilidades y competencias para seleccionar, coordinar, motivar y dirigir a las personas que los conforman. Además, el trabajo en equipo fomenta la sinergia, la innovación y el compromiso con los objetivos comunes.”

Según Imai (1989), en su libro Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa, Imai (1989, p. 15) afirma lo siguiente sobre la mejora continua:

“La esencia de la dirección de la calidad es la mejora continua que involucra a todos los niveles de la jerarquía organizacional. El kaizen es una filosofía de gestión que busca la mejora continua en todos los aspectos de la organización, desde los procesos productivos hasta la atención al cliente. El kaizen se basa en la idea de que siempre es posible mejorar, y que las pequeñas mejoras incrementales realizadas de forma constante pueden generar grandes resultados a largo plazo.”

Según Chiavenato (2007), en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, Chiavenato (2007, p. 234) escribe sobre eficiencia organizacional:

“La eficiencia organizacional depende en gran medida de la racionalización y estandarización de sus procesos de trabajo. Para ello, las organizaciones se apoyan en la tecnología, la información y la automatización, con el fin de optimizar sus operaciones y lograr un mejor desempeño. Para lograr la eficiencia, es necesario que las organizaciones optimicen sus procesos de trabajo, eliminando las actividades que no agregan valor y simplificando las que sí lo hacen. La racionalización y la estandarización son herramientas clave para lograr este objetivo.”

Según Munch (2014), en su libro *Gestión y dirección de empresas*, Munch (2014, p. 112) afirma lo siguiente sobre los procedimientos:

“Los procedimientos son guías de acción que permiten a las personas realizar sus tareas de manera uniforme y eficiente. Se trata de un conjunto de pasos secuenciales que describen cómo se debe llevar a cabo una tarea específica, son una herramienta fundamental para la gestión de las organizaciones, ya que permiten asegurar que las tareas se realicen de manera

consistente y de acuerdo con los estándares establecidos. Los procedimientos también facilitan la capacitación del personal, la delegación de funciones y el control de las operaciones.”

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), en su libro Administración: una perspectiva global y empresarial, Koontz et al. (2012, p. 287) indican sobre la seguridad en el trabajo:

La seguridad en el trabajo es un elemento clave para la eficiencia organizacional. Un ambiente de trabajo seguro reduce los accidentes y las enfermedades laborales, lo que se traduce en una mayor productividad y un menor ausentismo. La seguridad en el trabajo es una responsabilidad compartida entre la empresa y los empleados. La empresa debe proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable, y los empleados deben seguir las normas de seguridad y utilizar los equipos de protección personal adecuados.”

Según García (2017), en su libro Mantenimiento industrial: Planificación y gestión, García (2017, p. 89) afirma sobre la Gestión eficiente:

“La gestión eficiente del mantenimiento es crucial para garantizar la continuidad de las operaciones y la disponibilidad de los equipos, contribuyendo a la optimización de los recursos y la reducción de los costos operativos. Existen diferentes estrategias y técnicas para una gestión eficiente del mantenimiento industrial, como el mantenimiento preventivo, el mantenimiento predictivo y el mantenimiento correctivo. También son importantes la planificación, la organización y el control de las actividades de mantenimiento para alcanzar los objetivos de la empresa.”

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013), en su libro Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor, Krajewski et al. (2013, p. 345) señalan la importancia de la priorización de las tareas de mantenimiento:

La priorización de las tareas de mantenimiento debe basarse en criterios objetivos que permitan optimizar la utilización de los recursos y minimizar las interrupciones en la producción. Para ello, se pueden utilizar diferentes métodos de priorización, como el análisis de Pareto, la matriz de priorización o el método de las 5S. La administración de operaciones es un campo multidisciplinario que se encarga de la gestión eficiente de los recursos y los procesos para la producción de bienes y servicios. La priorización de las tareas de mantenimiento es un aspecto clave de la administración de operaciones, ya que permite asegurar que los equipos y las instalaciones estén en óptimas condiciones para la producción.”

Según Robbins y Judge (2013), en su libro Comportamiento organizacional, Robbins y Judge (2013, p. 254) explican sobre la comunicación:

“La comunicación, que es la transferencia y la comprensión de significados, es esencial para que los gerentes realicen las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control. La comunicación es un proceso complejo que implica la codificación y decodificación de mensajes, así como la presencia de ruido que puede interferir con la transmisión de la información.”

Según Hellriegel y Slocum (2011), en su libro Comportamiento organizacional, Hellriegel y Slocum (2011, p. 317) afirman sobre la colaboración efectiva:

“La colaboración efectiva entre los miembros de un equipo de trabajo aumenta la sinergia y facilita la consecución de resultados superiores a los que se podrían obtener de forma individual. La colaboración implica la interacción y la cooperación entre los miembros de un equipo para alcanzar un objetivo común. La colaboración se basa en la confianza, el respeto mutuo y la comunicación abierta. Cuando los miembros de un equipo colaboran de manera efectiva, se crea un ambiente de trabajo positivo y productivo.”

Según Alles y Martínez (2018), en su libro Desarrollo del talento humano: basado en competencias, Alles y Martínez (2018, p. 178) explican sobre la capacitación:

“La capacitación es un proceso de aprendizaje que busca mejorar las habilidades y los conocimientos de los empleados para que puedan desempeñarse de manera más eficiente en sus puestos de trabajo. La capacitación debe estar alineada con las necesidades específicas de cada puesto de trabajo y con los objetivos estratégicos de la organización, la capacitación es una inversión estratégica que permite a las organizaciones mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos. La capacitación no solo beneficia a los empleados, al mejorar sus habilidades y conocimientos, sino también a la organización, al aumentar la productividad y la eficiencia.”

Según Bohlander y Snell (2013), en su libro Administración de recursos humanos, Bohlander y Snell (2013, p. 289) afirman sobre la capacitación efectiva:

“Un programa de capacitación efectivo mejora las habilidades de los empleados y les permite realizar su trabajo de manera más eficiente, lo que se traduce en una mayor

productividad y un mejor desempeño organizacional. Existen diferentes tipos de programas de capacitación, como la capacitación en el puesto de trabajo, la capacitación fuera del puesto de trabajo y la capacitación basada en la tecnología y hay factores que influyen en la efectividad de la capacitación, como la motivación de los empleados, la calidad del programa de capacitación y el apoyo de la gerencia.”

Según Bestratén Belloví, M. (2002), en su libro Seguridad e higiene en el trabajo: manual práctico (p. 97) afirma sobre la importancia de la formación:

“La formación y la información sobre los riesgos laborales son elementos esenciales para la prevención de accidentes. El empresario debe garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada, en materia preventiva, con carácter previo al inicio de su trabajo y de forma periódica. La formación debe adaptarse a la evolución de los riesgos y a la aparición de otros nuevos.

Los trabajadores deben recibir información sobre los riesgos específicos de su puesto de trabajo, las medidas de prevención y protección aplicables, las medidas de emergencia y los primeros auxilios. La información debe facilitarse por escrito, en un lenguaje claro y comprensible.”

Según Chiavenato (2009), en su libro Gestión del talento humano, Chiavenato (2009, p. 345) escribe sobre la importancia de la motivación de los empleados:

“La motivación de los empleados es fundamental para lograr un alto desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales. Los empleados motivados están más comprometidos con su trabajo, son más productivos y tienen un mejor desempeño. La motivación es un estado

interno que impulsa, dirige y mantiene la conducta de las personas hacia el logro de un objetivo. Existen diferentes teorías de la motivación que explican qué es lo que motiva a las personas y cómo se puede fomentar la motivación en el trabajo, por otro lado, es importante crear un ambiente de trabajo motivador, donde los empleados se sientan valorados, reconocidos y con oportunidades de desarrollo.”

Según Juran (1990), en su libro Juran y la planificación para la calidad, Juran (1990, p. 22) explica sobre el control:

“El control de la calidad es un proceso universal que se aplica a cualquier actividad humana. Requiere de un sistema eficaz de información que permita identificar y analizar los problemas, así como monitorear el progreso de las acciones correctivas. El control de la calidad es un proceso que consta de tres pasos principales: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. La planificación de la calidad consiste en establecer los objetivos de calidad y desarrollar los planes para alcanzarlos. El control de la calidad consiste en evaluar el desempeño real y compararlo con los objetivos de calidad. La mejora de la calidad consiste en identificar las causas de los problemas de calidad y tomar medidas para eliminarlas.”

Según Juran (1995), en su libro Manual de control de la calidad, Juran (1995, p. 15) afirma sobre la calidad:

“La calidad se logra a través de la planificación, el control y la mejora continua. No es algo que se pueda lograr de la noche a la mañana, sino que requiere de un esfuerzo constante y sistemático, esto significa que un producto o servicio es de calidad si cumple con las

necesidades y expectativas de los clientes. Para lograr la calidad, es necesario planificar, controlar y mejorar continuamente los procesos. La planificación consiste en establecer los objetivos de calidad y desarrollar los planes para alcanzarlos. El control consiste en evaluar el desempeño real y compararlo con los objetivos de calidad. La mejora continua consiste en identificar las causas de los problemas de calidad y tomar medidas para eliminarlas.”

Según Robbins y Coulter (2005), en su libro Administración, Robbins y Coulter (2005, p. 172) definen un plan de acción como:

“Un documento que describe cómo se van a lograr los objetivos. Puede ser un programa, un presupuesto, una estrategia, una política, un procedimiento, una regla, un programa o una combinación de estos. La planificación es una función administrativa esencial para guiar la toma de decisiones y definir un curso de acción que permita alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente. Por otro lado, es importante que los planes sean flexibles para adaptarse a los cambios del entorno así como también establecer mecanismos de control para asegurar su cumplimiento.”

Según Hellriegel y Slocum (2011, p. 234), en su obra Comportamiento Organizacional señalan lo siguiente sobre los planes de acción:

“Los planes de acción son esenciales para implementar los cambios y lograr las metas de la organización. Estos planes deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. Un plan de acción eficaz debe especificar las tareas a realizar, quién es responsable de cada tarea, cuándo se debe completar y cómo se medirá el progreso, a su vez

adquiere relevancia la comunicación y la participación de los empleados en el proceso de planificación e implementación de los cambios.

Por ende, un plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura en el momento de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos, de hecho, sustentan el buen funcionamiento de una empresa y su crecimiento.”

Según Robbins y Coulter (2005), en su libro Administración, Robbins y Coulter (2005, p. 412) mencionan sobre viabilidad:

“Un proyecto viable es aquel que genera beneficios que superan los costos de desarrollo. La viabilidad de un proyecto depende de su capacidad para generar beneficios económicos, sociales o ambientales que superen los costos de inversión, operación y mantenimiento. También es importante considerar los riesgos asociados al proyecto, como la incertidumbre en la demanda, los cambios en la tecnología o la competencia.”

Según Koontz et al. (2012), en su libro Administración: una perspectiva global y empresarial, Koontz et al. (2012, p. 123) afirman sobre la eficiencia de un plan:

“La implementación efectiva de un plan requiere de un liderazgo fuerte que pueda inspirar y motivar a los empleados a alcanzar los objetivos, ya que un buen líder puede guiar, coordinar y supervisar las actividades de los empleados para asegurar que se cumplan los objetivos del plan. También es importante que el líder se comunique de manera efectiva con los

empleados, para que éstos comprendan los objetivos del plan y se sientan motivados a contribuir a su éxito.”

Según Hellriegel y Slocum (2011), en su libro Comportamiento organizacional, Hellriegel y Slocum (2011, p. 342) afirman sobre los procesos:

“La revisión periódica de los procesos y procedimientos de una organización permite identificar áreas de mejora y optimizar las operaciones. Las organizaciones deben revisar sus procesos y procedimientos de forma regular para asegurarse de que siguen siendo eficientes y eficaces. Esta revisión debe considerar los cambios en el entorno, la tecnología y las necesidades de los clientes.”

Según Chiavenato (2007), en su libro Introducción a la teoría general de la administración, Chiavenato (2007, p. 485) afirma sobre clima laboral:

“La participación de los empleados en la toma de decisiones fomenta un mayor compromiso y un mejor clima laboral, ya que esto les permite sentirse parte del equipo y contribuir a la mejora de los procesos.”