

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA DE AVIACION**

POR:

ING. HECTOR FRANCISCO CASTELLANOS CARO

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, a Abril del Año 2000

TM
Z5853
.M2
FIME
2000
C377

© All

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA DE AVIACION

H.F.C.C.



1020130077

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE AVIACION

POR:

ING. HECTOR FRANCISCO CASTELLANOS CARO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, a Abril del Año 2000

0136-94260

TH
Z5853
•H2
FINE
2000
C377

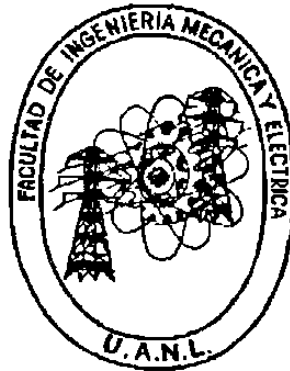


FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIO DE POSTGRADO



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA DE AVIACION**

POR

ING. HECTOR FRANCISCO CASTELLANOS CARO

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, A ABRIL DEL AÑO 2000

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

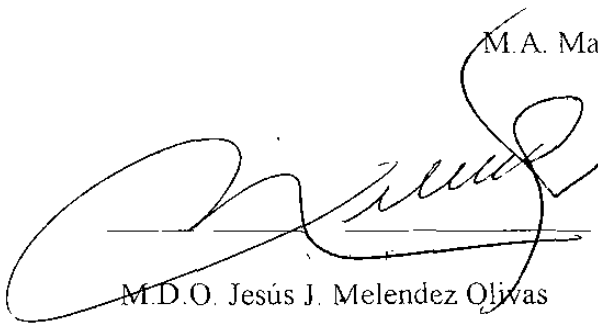
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis “**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE AVIACION**” realizada por el **ING. HECTOR FRANCISCO CASTELLANOS CARO** sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis

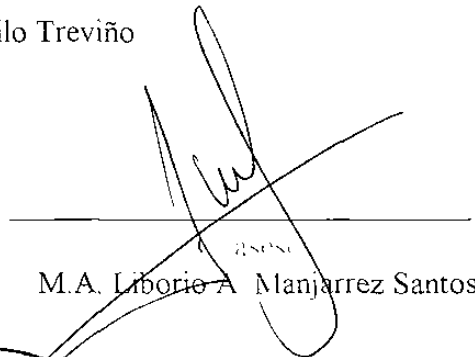


Asesor

M.A. Matias A. Botello Treviño



M.D.O. Jesús J. Melendez Olivas



M.A. Liborio A. Manjarrez Santos



Vo. Bo.

División de Estudios de Postgrado
M.C. Roberto Villarreal Garza

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, a Abril del año 2000

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A ustedes que me dieron la mejor y más valiosa herencia que un individuo puede recibir de sus padres, los estudios, su amor y sus valores humanos, a Tí Papá y a Tí Mamá el mayor de mis agradecimientos y la admiración por el invaluable ejemplo de individualidad y equipo.

A Ti Ade por el amor, confianza, fe, tiempo, apoyo, tolerancia y la oportunidad de seguir creciendo como persona, esposo y padre; esperando que siga siendo así por mucho tiempo por nuestros hijos.

A Tí Paco y Paris por esperar mucho de mi y ser merecedor de su formación y su felicidad.

A Ti Juan y Pera por su paciencia, ejemplo y compañerismo en todo momento.

GRACIAS

MIL.

PROLOGO

De acuerdo a información y estudios realizados en diversos géneros de la industria nos damos cuenta que es de suma importancia la participación e intervención del personal altamente calificado y especializado.

En el presente estudio, no es de manera diferente, ya que en el área de la industria en la que nos enfocaremos, es en el área aeronáutica, específicamente en la rama de mantenimiento preventivo y correctivo, por lo que nos damos cuenta que la tranquilidad y seguridad en el trabajo, de los trabajadores juega un papel muy importante, dentro de la empresa. Por lo siguiente, através de información seleccionada y analizada a lo largo de estudios, en que se refiere a, formación de estructuras organizacionales, dentro de una variedad de formas de administración en diferentes especialidades y giros de empresas, hago una recopilación de estas formas para establecer una y aplicarla, haciendo que sea la más apegada al giro de la empresa propuesta, reuniendo diferentes elementos que sean realistas a la situación económica actual de nuestro país y con miras de mejoramiento y expansión de la empresa.

La empresa propuesta, como lo he mencionando, esta ubicada dentro de la rama aeronáutica, en el giro de servicios de mantenimiento, servicios de atención a aeronaves en transito y servicio de taxi aéreo para pasajeros.

Contemplando como elemento principal de la estructura organizacional, el recurso humano, base fundamental para lograr un alto grado de rendimiento y el único objetivo de la empresa, que es el servicio. Haciendo conciencia y mención de la importancia que tiene la tranquilidad de los técnicos al momento de ejecutar el trabajo de la manera más sana, logrando un alto rendimiento y alta eficiencia para la empresa como objetivo de la tesis.

SINTESIS

En base a la información analizada y seleccionada a lo largo de estudios, a lo que se refiere, formación de estructuras organizacionales, dentro de una variedad de formas administrativas en diferentes especialidades y giros de empresas, hago una recopilación de estas formas para establecer una y aplicarla, haciendo que sea la más apegada al giro de la empresa propuesta reuniendo diferentes elementos que sean realistas a la situación económica actual de nuestro país y con miras de mejoramiento y expansión de la empresa.

La empresa propuesta, esta ubicada dentro de la rama aeronáutica, en el giro de servicios de mantenimiento, servicios de atención a aeronaves en transito y servicios de taxi aéreo para pasajeros ejecutivos.

Contemplando como elemento principal de la estructura organizacional, al recurso humano; base fundamental para lograr un alto grado de rendimiento y el único objetivo de la empresa, que es el de vender un buen servicio y seguridad.

INTRODUCCIÓN

La idea del desarrollo de la tesis es buscar la forma y método de establecer un modelo de desarrollo organizacional de la empresa, que se apegue a la necesidad del mercado demandante de servicios con el objetivo de sacar el mejor provecho de los recursos existentes dentro de la empresa.

Para lograr dicho objetivo se plantean algunos modelos existentes es dentro de la industria en general, posteriormente se hace mención de las inquietudes de los miembros de la organización, como objetivo a alcanzar como individuo dentro de la empresa proponiendo sus inquietudes y metas a alcanzar.

Enseguida se hace el estudio en campo, del modelo propuesto, siguiendo la metodología de observación, cuestionamiento y desarrollo de los integrantes de la empresa.

Posteriormente se hace la evaluación y comparación de los puntos de vista de los empleados e integrantes de la empresa, y se identifican cuáles pueden ser los problemas mas comunes en esta condición siendo esta la confusión de funciones a desarrollar, definición de puestos y duplicidad de funciones y puestos.

Se finaliza haciendo una propuesta de la posible solución con el fin de solucionar los problemas que existen, que se perciben, y los que existen realmente en la empresa. Siendo esta propuesta, la definición de puestos mas claros, función especifica de cada individuo, y tomarse en cuenta los puntos de vista e inquietudes de cada integrante de la empresa como individuo que busca su realización dentro de la misma, en conjunto con ella.

ÍNDICE

CAPITULO	TEMA	PAGINA
	PROLOGO	1
	SÍNTESIS	3
	INTRODUCCIÓN	4
	ÍNDICE	5
1	ANTECEDENTES	6
1.1	La aviación en México.	6
1.2	Breve historia del Mantenimiento en México	8
1.3	Importancia del mantenimiento en la aviación	11
2	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13
2.1	Los propuestos básicos del Desarrollo Organizacional	16
2.2	El proceso del Desarrollo Organizacional	22
3	PLAN DE VIDA Y CARRERA	26
4	ESTUDIO DEL OBJETIVO	30
5	EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA	34
5.1	Problemas de definición de puestos	35
6	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	39
7	GLOSARIO DE TÉRMINOS	41
	BIBLIOGRAFÍA	45
	RESUMEN AUTOBIOGRAFICO	46

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 LA AVIACIÓN EN MÉXICO.

En México, la aviación es una industria que se ha desarrollado, concretando su función como agente de desarrollo en el progreso de la nación.

En la actualidad, la aviación Mexicana se compone de aeronaves de construcción estadounidense, alemán, inglesa, francesa y japonesa.

Al inicio del siglo, la aeronáutica nace y crece conforme se van dando los descubrimientos, su actividad aumenta y se diversifica su utilidad.

Las construcciones aeronáuticas en nuestro país, se iniciaron oficialmente en 1915, con la fundación de los Talleres Nacionales de Construcciones Aeronáuticas. en ese entonces, existe una fabrica de Hélices con reconocimiento internacional, llamada "Hélices Anahuac". Y así, hubo varios proyectos y sus realizaciones se dieron a nivel nacional e internacional. También en México, se cuenta con pilotos que realizan grandes hazañas dentro de la aviación, como Emilio Carranza y Francisco Sarabia, entre otros.

Desgraciadamente, los casos se suscitan en forma aislada, y perecen junto con sus inventores. Los proyectos son rezagados hasta quedar en el olvido, y los empresarios mexicanos se dedican a la adquisición de equipos de fabricación extranjera, sin apoyar el desarrollo de la tecnología nacional.

Las áreas en que la aviación, interviene, se comienza a dar cada vez una mayor utilización y su funcionalidad es diversificada con mayor empuje y sobre todo, a partir con los avances tecnológicos que se obtienen del desarrollo de la rama, durante la Segunda Guerra Mundial.

Con la producción de aeronaves más sofisticadas, los sistemas de mantenimiento también son modificados, requiriéndose personal técnico más especializados, con mejor capacitación y especializaciones en los diferentes sistemas que conforman la aeronave, con objeto de elevar la seguridad de la operación y obtener mejores rendimientos del equipo y sus componentes, alargando su vida útil.

1.2 BREVE HISTORIA DEL MANTENIMIENTO EN MÉXICO.

Como se menciona en el párrafo anterior, con el desarrollo de la tecnología aeronáutica, el mantenimiento también se especializa y se desarrollan nuevas técnicas de mantenimiento, buscando una operación aérea segura.

Con la nueva tecnología, crece la necesidad de mejorar las garantías de la aeronave y su utilización. Los fabricantes reaccionan ante esta situación y para cubrir sus garantías y funciones de la aeronave, exigen que el personal que interviene en el mantenimiento y demás aspectos operacionales, se encuentren capacitados y cuenten con una tranquilidad en respaldo del trabajo que se este ejecutando de acuerdo a sus parámetros. Editan otras condiciones como refacciones, talleres, operaciones, etc. que deben ser autorizados por ellos, para poder hacer valida la garantía.

Ante estos requisitos, las empresas mexicanas, envía su personal técnico a capacitarse con los fabricantes, y con empresas de alta capacitación en superación personal y relaciones humanas, para poder estar dentro del marco establecido por los mismos fabricantes.

De esta manera, se conformó la filosofía de la formación de personal técnico de mantenimiento en la aviación y su forma de capacitación. Existe otro tipo de personal técnico que su formación ha sido realizada de manera informal, a base de practica, este técnico procede de una escuela totalmente empírica.

El personal formado a través de la capacitación, después de un lapso de tiempo, tiende a dejar las grandes empresas y busca su realización, desplazándose hacia la aviación privada, cubriendo las necesidades de mantenimiento de los particulares y otros tipos de usuarios de este transporte. Por consiguiente se descuida el objetivo final, dejando en segundo termino el desarrollo personal y organizacional en el ambiente de trabajo entre los compañeros que se este desarrollando la labor.

El personal técnico evoluciona y comienza a trabajar en forma independiente, aprovechando su experiencia y capacitación para beneficio y desarrollo personal en ciertos ámbitos y hasta cierto nivel.

Con el paso del tiempo y los cambios sufridos por la reglamentación de la materia aeronáutica se fomenta la formación de talleres aeronáuticos, teniendo como base el objetivo de elevar la calidad del mantenimiento en México y mejorar el control de las inspecciones preventivas, conceptualizándolo como una base primordial para incrementar la eficiencia y seguridad de las operaciones aéreas en el país.

Existen en México, talleres que se formaron con características propias, dedicándose al mantenimiento específico de ciertos equipos, como necesidades de una empresa, o de una unidad de transporte aéreo. Ejemplo de éstos son los talleres de Mexicana de Aviación, Aerovías de México, Aeroejecutivo, Aerocalifornia, Unidad Aérea de los Gobiernos de los Estados, etc.

En la actualidad, los talleres creados bajo la dirección de mecánicos experimentados, como se describió anteriormente, pasan por una crisis operacional, donde la reglamentación y las autoridades aeronáuticas, juegan un papel importante, conjuntados con los escasos conocimientos de organización y la carencia de estudios e información sobre administración y el análisis de su desarrollo empresarial, producen que se carezca de opciones administrativas para el desarrollo del taller.

El presente estudio pretende hacer la visualización de las necesidades de un taller establecido y dar opciones de funcionamiento de un taller aeronáutico, como empresa con una infraestructura establecida y bien cimentada con objetivos de desarrollo organizacional y formas de trabajo que lleven a una tranquilidad a los técnicos como trabajadores, al desarrollar su trabajo y una economía sana a la empresa como resultado final.

1.3 IMPORTANCIA DEL MANTENIMIENTO EN LA AVIACIÓN

Como en otras áreas de la industria, el mantenimiento es una función vital para lograr la máxima eficiencia y utilización del equipo. En la aviación, el mantenimiento tiene la misma característica, aspecto fundamental y primordial en la seguridad de la operación y detector de posibles fallas, factor importante para obtener los máximos rendimientos, lo cual redundará en optimización y seguridad en las condiciones de aeronavegabilidad.

En el país de acuerdo con la reglamentación, toda aeronave que ostente matrícula mexicana, deberá contar con un programa de mantenimiento preventivo que garantice las condiciones de aeronavegabilidad y además demostrar que se cuenta con un mecanismo para mantener información técnica actualizada sobre los cambios que los fabricantes, llegasen a realizar por prevención de fallas o mejoras en alguno de los componentes. Este programa está normalmente preestablecido por el fabricante y existen varias formas de contratar la información y mantenerla actualizada.

En la aviación, las inspecciones preventivas de mantenimiento, que se realiza por el personal técnico se efectúan a diferentes etapas de operación de la aeronave, a determinadas horas de operación de la aeronave (horas de vuelo), o intervalos fijos de tiempo (tiempo calendario) o cuando por instrucciones especiales del fabricante, se requiere hacer trabajos especiales, para prevenir errores en algunos sistemas o componentes de la aeronave, por ejemplo cuando se coló en turbulencia severa, se realizó un aterrizaje brusco, etc.

Llevar un programa de mantenimiento oportuno, evitando omisiones, se logra la eficiencia en la operación y utilización de la aeronave e incrementar la seguridad. Una aeronave en buenas condiciones de aeronavegabilidad, permanecerá menos tiempo en tierra, o en el taller, disminuyendo considerablemente, el tiempo en las inspecciones rutinarias y en el número de fallas que presente el equipo.

Durante un vuelo, una falla puede resultar de consecuencia fatales, por esto el fabricante de la aeronave, trabaja con un alto índice de seguridad, establecido como su primer criterio de diseño. Buscando la disminución de errores y fallas durante una operación normal y durante su mantenimiento.

Todo lo anterior nos conlleva a deducir la importancia y lo fundamental de un mantenimiento aplicado correctamente y en condiciones de cantidad y calidad apropiadas, producidas y/o llevadas a cabo por personal con cierto criterio, nivel de capacidad y conocimiento, tranquilidad en el trabajo desarrollado entre otras cosas, produciendo así seguridad y eficiencia en las operaciones aeronáuticas.

Otro punto importante que se obtiene con un mantenimiento programado y adecuado, es la reducción de la probabilidad de accidentes y de costo de la operación, dado como la efficientización de la utilización de la aeronave.

CAPITULO 2

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación debe dar una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto. Es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Dos son los fines básicos de la capacitación:

- 1) Promover el desarrollo integral de la persona y así, el desarrollo de la empresa, y
- 2) Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Los cursos de capacitación no son el único ni el mejor medio para obtener una información que indique la existencia de problemas y la necesidad de tomar decisiones oportunas para el cambio. Las reuniones periódicas de ejecutivos y colaboradores para este fin son un medio de inestimable valor. Debe buscarse, en este caso, la integración del grupo para obtener buenos resultados. En forma simple, se puede decir que diez cabezas piensan mejor que una, de manera que la creatividad que se obtiene en reuniones de este tipo es de inapreciable valor.

También ayuda el establecer una política de comunicación y puertas abiertas, por la cual, aquel colaborador, no importando su nivel y especialidad, que sea testigo de alguna anomalía, tenga personalidad suficiente para dar testimonio de ella y si viene el caso, proponer el medio de solución.

Si hablamos de personal involucrado y comprometido con la empresa, debemos aceptar que todos los colaboradores son parte del equipo de trabajo y que, a la vez, son todos responsables del funcionamiento total de la empresa. Esto hace más dinámico, responsable y valioso el concepto de organización. El ambiente de las empresas debe ser cada vez más abierto y que permita una mayor automotivación, creatividad y comunicación efectiva.

En términos generales, los conceptos de la actual filosofía y práctica del desarrollo organizacional se asientan en:

- Es necesario mantener vivos los valores de la organización; si estos no existen se deben crear.
- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la producción y la satisfacción simultáneamente.
- Las personas deben ser consideradas como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Todas las personas tienen algo con que contribuir y deben ser escuchadas.
- Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.

- Si la gente ayuda a tomar decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidad de éxito.
- Comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores; ello los involucra y compromete más con la empresa.
- Debemos preocuparnos por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- Es muy importante ser flexible en este mundo cambiante.
- Lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo, se generen medios para la automotivación y se planteen retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.
- Se ve a la organización en su relación con el ambiente que le rodea.
- La organización debe aceptar influencias de todas direcciones. Debe ampliar sus horizontes y tomar en cuenta a los empleados y a los cambios que estamos viviendo.
- Por último, hacer una planeación de tipo sistema abierto.

Las organizaciones y las personas que en ellas están incluidas cambian continuamente. Nuevos objetivos se establecen, mientras que los viejos son reestructurados y modificados; las personas son admitidas; los productos sufren alteraciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden nuevas cosas, modifican sus comportamientos y actitudes, desarrollan nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. El término **desarrollo es un cambio planeado**.

El Desarrollo Organizacional (DO) se basa en los conceptos y métodos de las ciencias de comportamiento, ve la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras organizacionales.

1020130077

2.1 LOS PROPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El concepto DO está unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización al proceso de cambio. Para conocer el DO es necesario conocer sus propuestos básicos:

a) Concepto de Organización. Es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Toda organización actúa en determinado medio ambiente; como su existencia y su supervivencia dependen de la manera como se relaciona con ese medio, se deduce que debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracteriza el medio en que opera. Cabe mencionar algunas diferencias entre las características del concepto típico de organización y el enfoque de DO:

- Énfasis y exclusividad individual
- Relaciones de tipo autoridad-obediencia
- Una rígida adhesión a la delegación es una responsabilidad dividida
- División del trabajo y supervisión jerárquica rígida.
- La toma de decisión es centralizada
- Solución de conflictos por medio de represión, arbitramiento y hostilidad

- Énfasis en las relaciones en los grupos
- Confianza y creencia recíproca
- Participación y responsabilidad multigrupal
- Amplio comportamiento de responsabilidad y control
- Solución de conflictos mediante negociación o solución de problemas.

b) Concepto de cultura organizacional. La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de relaciones típicas de determinada organización. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

c) Cambio organizacional. El mundo moderno se caracteriza por constante cambio y exige una capacidad elevada de adaptación como condición básica de supervivencia. El DO es una respuesta a los cambios. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc. alcanzan e influyen el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general. El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de un cambio en alguna parte. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambio de valores sociales y nuevas oportunidades o limitaciones en el ambiente (económico, político, legal y social). Las fuerzas endógenas que crean necesidad de cambio estructural y de comportamiento provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo.

d) Necesidades de continua adaptación y cambio. El cambio organizacional debe ser planeado. Todos debemos ser agentes de cambio.

e) La interacción organización-ambiente. Estos dos aspectos están en continua e íntima interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad: su capacidad de percepción y adaptación ante el cambio de estímulos externos.

f) La interacción individuo-organización. Toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil. Si hacemos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrán crecer y encontrar su mayor satisfacción y autorealización para la consecución de los objetivos de la organización.

g) Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. El DO parte del presupuesto de que es plenamente posible por lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plan en que el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

Cabe mencionar que esos no son todos los objetivos que rigen una empresa moderna. En forma sistemática, el autor José Antonio Fernández Arena acepta tres categorías de objetivos para cualquier empresa:

1) Objetivos de servicio. Dirigido a consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2) Objetivo social. Dirigido a:

- Colaboradores; buen trato económico y motivación, a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.

- Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

- Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

3) Objetivo económico. Dirigido a:

- Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

- Acreedores liquidación de intereses y principales a los que completan la estructura financiera de la empresa.

- Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

Desarrollo organizacional es un programa educacional a lo largo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización, con la asistencia de un agente de cambio, y con el uso de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional.

Argyris enfatiza en la renovación y revitalización organizacional: "En el corazón del desarrollo organizacional están los aspectos de vitalidad, energía actualización, activación y renovación de las organizaciones a través de los recursos técnicos y humanos". Gardner, refiriéndose a la autorenovación organizacional, destaca la necesidad de evitar la decadencia y senectud organizacional, recuperando la vitalidad, creativa e innovación, mejorando la flexibilidad y adaptabilidad, estableciendo condiciones que fortalezcan la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como los procesos de cambio, acorde con los propósitos.

Los elementos esenciales de cualquier esfuerzo de DO son: la orientación a largo plazo, la admisión de esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no simplemente para una parte de ella, y los pasos de diagnóstico y de intervención son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consumidor.

2.2 EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO).

El proceso de DO básicamente consta de tres etapas, más adelante se dará la secuencia recomendada y desglosada para una intervención de DO, pero por lo pronto conoceremos los conceptos básicos. Esas etapas son:

1.- Recolección de datos: consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles de DO. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2.- Diagnostico organizacional: está enfocado, principalmente, al proceso de la solución de problemas. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos. Se verifican también estrategias alternativas y los planes para su implementación.

3.- Acción de intervención: es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención puede hacerse por medio de entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos o de polémicas intergrupales, etc. Esta es la fase de acción planeada del proceso de DO. Ya el acto de obtener datos y diagnosticar es una manera de "intervenir" en el sistema, ya que puede provocar un profundo impacto en la cultura organizacional. En esta fase de la

acción, se selecciona cual es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. La acción de intervención no es la fase final del DO, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

En un sentido más amplio, y de manera desglosada, el siguiente método es el sugerido para una intervención de Desarrollo Organizacional. Es importante aclarar que los aquí descritos son los puntos que a sugerencia de un servidor deben llevarse a cabo en una secuencia mostrada, aunque muchos autores las clasifican de distintas maneras. Muchos de estos puntos están contemplados dentro de los procesos universales de consultaría en DO, los cuales pueden consultarse para obtener mayores detalles, en esta tesis, recomiendo únicamente los pasos a seguir.

1. Contacto con el cliente. Este puede ocurrir de varias maneras, puede ser planeado o no. La manera y tiempo que se lleva a cabo, puede afectar la relación cliente/asesor e impactar en los resultados finales. Existen tres conceptos que se deben cuidar: el **tipo de contacto**, que es la manera como se dan las cosas, y puede ser formal, informal, primario o secundario; **conducta asumida**, como puede ser cautelosa, intruso, fuerte, empático, analítico argumentador, etc.; y **la conducta personal**, como son: persuasivo contento, consistente, afectivo, amistoso, etc.

2. Contrato con el cliente. Tiene la finalidad de darle formalidad al proceso de intervención y básicamente debe contener los puntos de cualquier contrato formal de entre ellos y como mínimo especificar los siguientes: partes involucradas, servicio, actividades generales, propósitos, programas propuestos (calendarizado), acuerdos, firmas.

3. Etapa de preparación. Esta parte consta básicamente de dos sub-etapas: la primera es la presentación del problema por parte del cliente, y la segunda es la recolección de datos.

4. Análisis de los datos. El cual también consta de dos pasos como son: la interpretación y la redefinición del problema.

5. Planeación. Esta es la etapa de la generación de la estrategia y las acciones a tomar. Una herramienta de buen uso en esta etapa son las juntas de retroalimentación.

6. Intervención e implementación. Es la manera directa de ejecutar el plan de desarrollo expuesto en el punto anterior. Debe ser calendarizado y llevado a cabo en la secuencia que fue diseñado el plan de acciones.

7. Análisis de resultados. Consiste en la recolección de datos nuevamente después de haber implementado el plan. Sirve para medir la efectividad de las resoluciones tomadas. Aquí se determina si la intervención tuvo el éxito esperado, si es clausurable, o si debe estar en continua ejecución para darle seguimiento.

8. Renovación y/o seguimiento. Cuando el proceso se ha determinado, es necesario que las partes involucradas, llámense cliente y asesor, estén de acuerdo en finiquitar la intervención, renovar el contrato ya existente o intervenir en un problema diferente.

9. Clausura. Durante el desarrollo del caso práctico, se mencionarán los puntos tratados del proceso de DO sugerido.

CAPITULO 3

PLAN DE VIDA Y CARRERA

El objetivo del plan de vida y carrera es ayudar al empleado a encontrar el sentido que para él tiene en lo personal, familiar y social su trabajo y la necesidad de automotivarse para cumplirlo, proporcionándole herramientas básicas para ello.

El primer paso para elaboración del plan de vida y carrera es la autoubicación, el saber quienes somos, a donde vamos. El propósito es convencerse que cada uno de nosotros es distinto a los demás, y que somos personas que estamos en constantes cambios. Cada uno de nosotros es responsable por lo que hace, tenemos cualidades, defectos y vivimos en una sociedad cambiante.

Con el plan de vida y carrera, se estimula a pensar y analizar la vida presente de cada persona; sus valores, intereses, capacidades, experiencias, con el fin de proyectar objetivos y medios para lograr una vida significativa y feliz.

El proceso que lleva planear la propia existencia requiere como base indispensable una comunicación continua con uno mismo, así como intercambios significativos con otras personas.

En muchas organizaciones se promueve el crecimiento integral de sus miembros, en beneficio propio y de la comunidad, creando un ambiente que permita al individuo elegir, no solo a la persona que es, sino que pueda llegar a ser, identificar la dirección que desee dar a la propia existencia y la aportación a la organización en que labora, ya que es en ella en la que se proyecta. El plan de vida y carrera, trata de analizar nuestra vida con un enfoque optimista haciendo énfasis en las capacidades de autorealización de cada uno de nosotros y que incluye: planear actividades a largo plazo para el logro de objetivos, implica autoconocimiento, contacto personal con nuestros propios pensamientos, emociones y valores. Se refiere al sentido amplio de la trayectoria vital, esto es desarrollo social, laboral, educativo y familiar.

Para desarrollar el plan se debe tomar en cuenta ciertos puntos para facilitar su elaboración:

a) Primero hay que plantear unas preguntas:

- 1.- Describir dos o tres actividades o conductas en las que se es hábil.
- 2.- Dos o tres habilidades en las que se necesita más habilidad.
- 3.- Mencionar dos o tres conductas que se desearía dejar de hacer.
- 4.- Dos o tres actividades que se desearía hacer bien.
- 5.- Mencionar dos o tres valores que se desearían conservar.
- 6.- Mencionar dos o tres actividades que querríamos iniciar ahora.

b) Posteriormente se describirán dos o tres proyectos que se tengan en cada aspecto de los siguientes:

1. Familiar
2. Social
3. Profesional.
4. Educativo.

c) Una vez que se tienen definidos los proyectos, se analizará para cada aspecto, cual proyecto es más importante y se enumerarán en orden de importancia.

d) Se consolidará la información y se resumirá los aspectos importantes.

e) Se propone establecer actividades a corto plazo para alcanzar objetivos a largo plazo.

Nota: Es importante tomar en cuenta el medio ambiente, la herencia, cultura, etc. que puedan representar limitantes en cambios deseados.

Así, el plan de vida y carrera quedará conformado con la siguiente información:

I. Situación Actual. Una breve descripción de lo que nos gusta y lo que no; en forma de ser, lo que nos desagrada hacer, etc.

II. Situación Deseada. Planes, metas y objetivos. Que queremos ser, a donde queremos llegar, que queremos tener, etc.

III. Análisis. Identificar cada prioridad establecida, las fuerzas y debilidades con las que contamos, etc.

IV. Planes de acción. Medidas tomadas para aumentar las fuerzas impulsoras, disminuir las debilidades y combinarlas para optimizar la energía y cumplir las fechas de compromiso.

CAPITULO 4

ESTUDIO DEL OBJETIVO

Para iniciar el planteamiento del problema y posteriormente proponer la solución al mismo iniciamos con una encuesta a diferentes áreas.

Cabe hacer mención que en el presente estudio omitiré nombres, tanto de las empresas que aportaron ideas y sugerencias, como de empleados por su participación, por respeto a estos mismo.

El cuestionamiento a los participantes fue el siguiente:

- 1.- Puesto.
- 2.- Lugar donde desarrolla su cargo.
- 3.- Objetivo de su puesto.
- 4.- Cual es la visión de su empresa actualmente?
- 5.- Que problema existe actualmente en su área de trabajo?
- 6.- Que problema existe actualmente en su empresa?
- 7.- Que solución propone en su área de trabajo para solucionar los problemas?
- 8.- Que solución propone en la empresa para corregir los problemas existentes?
- 9.- Cuales son los pasos a seguir para solucionar los problemas de su área?
- 10.- Cuales son los pasos a seguir para solucionar los problemas de su empresa?

CASO PRACTICO (entrevistas y respuestas)

AREA DIRECTIVA

1.- Subdirector General

2.-En la subdirección de la Empresa

3.-Llevar administrativamente la empresa en todas sus áreas (Técnica, Operativa y Administrativa).

4.- Se han alcanzado objetivos de servicio a terceros en un 70% o 80%, dentro de un margen establecido por los demás talleres ya formados. Tomando en cuenta que tiene el taller 3 años de funcionamiento, se considera que ha tenido un crecimiento acelerado alcanzando objetivos mayores a los esperados.

5.- Las limitaciones de recursos económicos para desarrollar proyectos. Existe una probabilidad de extender de un 30% a 40% la planta de personal en un futuro no muy lejano, actualmente esta en el óptimo.

6.- Problemas económicos del personal que se refleja en la operación de la empresa; aunque existe una situación poco favorable en todas las empresas, en la situación de sueldos, ya que no tienen un gran poder adquisitivo tenemos la seguridad de no existir gran riesgo de pérdida de personal, por estar por encima de los sueldos establecidos, los que se establecen en nuestra empresa.

7.- y 8.- Una organización mejor establecida y un poco más de tiempo.

ÁREA ADMINISTRATIVA.

1.-Gerente Administrativo.

2.- En la Gerencia general administrativa.

3.- La administración de los recursos financieros, recursos materiales y recursos humanos.

4.- Es estable ha crecido con la idea de ser autosuficientes en las áreas de mantenimiento y de servicios a terceros (externos).

5.- Las limitaciones por el tipo de estructura organizacional por el que se rige la empresa.

6.- El alto costo de operación causado por la variación del tipo de cambio, dado que los insumos en su mayoría son de importación.

7.- Reestructuración para mayor autonomía en el manejo de recursos.

8.- Optimizar los recursos máximo, como desperdicios, malos hábitos, etc.; através de la concientización y cursos de renovación.

9.- y 10.- Propuesta

Plan

Aplicación

Ejecución.

ÁREA OPERATIVA (Taller).

1.- Coordinador de Mantenimiento

2.- En el área de Mantenimiento.

3.- Coordinar los servicios de mantenimiento de las aeronaves propias de la empresa y de clientes, en el taller con las áreas de Control y Programación, Almacén y Mantenimiento.

4.- Es prospera ha crecido últimamente; por la situación actual, económicamente hablando se tiene una recesión, en la cantidad de trabajo pero se ha mantenido, para tratar de evitar una decadencia en la economía de la empresa.

5.- Un poco de desorganización, por la falta de personal especializado y de recursos materiales, como equipo para controlar con más eficiencia y prontitud, un poco más de área en donde están algunos departamentos.

6.- No existe gran problema en toda la empresa, ya que esta en proceso de organización en sus áreas respectivas, por las personas encargadas de alto mando. Solo existe el problema que a todas las empresas y personas nos a causado la economía del país.

7.- Un poco más de empeño e interés por el trabajo, por parte de cada uno de los integrantes de nuestra empresa, y hacer consciencia del gran papel que desarrolla cada persona dentro de su departamento.

8.- Definir clara y específica la función de cada área y de cada uno de los integrantes de las oficinas, áreas y departamentos de la empresa, para evitar duplicidad y ausencia de trabajo a realizar.

9.- Propuesta, interés, colaboración y acción.

10.- Propuesta, aplicación, interés, participación y Humildad.

CAPITULO 5

EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA.

Al verificar los resultados obtenidos sobre los cuestionarios aplicados, entrevistas e intercambios de ideas sobre la situación actual de la empresa a funcionarios de la misma nos damos cuenta, que existe varias tendencias en su mirar dentro del contexto de la empresa, uno de ellos es la conciencia de la situación actual en nuestro país y como afecta directamente en la empresa; otro de los objetivos comunes es situación actual de la empresa a lo que se refiere limitaciones y alcances. También es notorio que existe desigualdad en la canalización de recursos para las diferentes áreas, y esto se debe a que realmente no existe una planeación bien definida dentro de las áreas de mantenimiento.

El primer paso para realizar una organización bien fundamentada en una empresa establecida en la que no esta clara la definición de puestos y funciones; tenemos que enfocarnos y tomar conciencia de los problemas que nos origina esta situación.

5.1. PROBLEMAS DE DEFINICIÓN DE PUESTOS.

Por lo regular la dificultad de hacer una clara definición de puestos en las diferentes áreas de la empresa se da en ocasiones por las siguientes causas:

- 1.- El colaborador no comprende sus responsabilidades, metas y prioridades,
- 2.- Falta de objetividad concordante entre las expectativas del superior y sus colaboradores,
- 3.- Existen traslapes y brechas entre el superior y sus colaboradores,
- 4.- Se da un patrón de desempeño inadecuado por varias personas que ocupan puestos similares.

Estas dificultades suelen presentarse y/o repetirse en cualquiera de los niveles o relaciones, entre superior, jefe, colega o colaborador.

Ya que se ha logrado identificar y tener presente algunas de las causas probables de los problemas que causa, los trastornos, para identificar y establecer los puestos, tenemos que observar algunos conceptos de definición de puestos como:

- Conocimiento del trabajo que hay que efectuar y conocimiento de lo que se considera un trabajo bien hecho.
- Tener comunicación entre superior y colaborador para tener un entendimiento común de los dos conceptos anteriores.

- Tener una buena comunicación cuando existen 2 puestos de igual nivel, entre ellos mismos.
- Las “descripciones” de puestos tradicionales son de poca ayuda.
- La definición de un puesto debe ser dinámico en su desarrollo.
- La definición de puestos se modifica al asignar nuevo personal (en ocasiones son validas, cuando se relacionan con las metas y en otras no lo son, cuando se busca propósitos personales).
- Problema crítico cuando algún individuo pone demasiado énfasis a los aspectos de trabajo que le gusta y hace a un lado o desecha los que le desagradan.
- Cuando algún individuo recibe una promoción de puesto debiese de desarrollar las nuevas responsabilidades y objetivos del puesto, pero no es habitualmente así.
- Existen puestos en todos los niveles que efectúan trabajos inútiles, solamente para aparentar mantenerse ocupado o mantener el prestigio.
- Los puestos deben diseñarse para que se logren los resultados organizacionales, pero en algunos casos puede modificarse el puesto con el fin de aprovechar las habilidades de la persona que lo esta desarrollando.

Para tenerlos siempre presentes en el momento que se tenga la oportunidad o la situación en que se tenga que aplicar.

Con la finalidad de tener la certeza de la solución de los problemas que se presenta en la identificación y definición de los puestos, es preciso seguir una metodología propuesta establecida.

A continuación menciono algunos de los métodos comunes que nos servirán como guía de referencia para tomar la mejor solución del problema, o la que nos proponga mejores alternativas de solución al problema:

MÉTODO 1: Utilizar el documento de objetivos: El cual consiste en emplear un documento que existe en la empresa, en el cual marca Responsabilidades, Indicadores de medición y Objetivos. Partiendo de estos conceptos se puede ir desarrollando y proponer soluciones establecidas.

MÉTODO 2: Establecer la comparación de objetivos en ausencia de un documento ríto para identificar y solucionar problemas en la definición de puestos. El cual consiste en elaborar y establecer un documento, en el que se marquen claramente las Responsabilidades, Indicadores de medición y Objetivos por área y por individuo.

MÉTODO 3: Diagnósticos de prioridades para identificar problemas en la definición de puestos. El cual consiste en efectuar un listado de responsabilidades importantes, funciones y prioridades, siendo importante que sea desarrollado y elaborado por el jefe y colaboradores de puestos.

MÉTODO 4: Diagnostico de responsabilidades intergrupales para solucionar problemas en la definición de puestos. Tratando este método de ubicar las funciones a realizar por cada uno

de los grupos eliminado los fantasmas de “que hacer” el grupo o departamento vecino con relación a las funciones que hace o debe hacer el grupo o departamento local (propio).

MÉTODO 5: Diagnostico de responsabilidades Jefe-Colaborador para identificar y solucionar los problemas en la definición de puestos. En el cual se desarrolla una interrelación personal del jefe-colaborador, ya que se define entre los dos participantes, las funciones que hacen en ese momento, y las que piensan que debe hacer cada uno de ellos en el caso, lo que hace el colaborador, y lo que esta haciendo el jefe que debiera hacer el colaborador, y viceversa; como también, definir con seguridad las funciones que se están desarrollando, en donde existe incertidumbre en la ejecución de alguna de ellas por no saber si es de incumbencia para su puesto.

MÉTODO 6: Asesoría del proceso de administración por objetivos para identificar problemas en la definición de puestos. Aunque este método es una revisión y demarcación de los procedimientos y funciones de los puestos previamente establecidos en la guía que se establece en el programa de Objetivos que se plantea en el inicio de procedimientos de trabajo, definiciones de puestos y de funciones; en estas revisiones se puede modificar las funciones en base a lo experimentado, siguiendo los procedimientos marcados en el documento original, para hacer las nuevas propuestas de funciones y procedimientos.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La situación imperante que nos provoca una organización con bases poco firmes dentro de la empresa, es la difusión de puestos, funciones poco claras, originadas por no comprender metas y prioridades del trabajo, con objetividad concordante entre los mandos medios superiores, colaboradores y técnicos, patrones de desempeño ejecutado por varias personas, que ocupan puestos similares en una área o departamento. Aunado a esta situación se dan los problemas de poder entre los elementos de la compañía. Por consiguiente la propuesta para iniciar la solución a nuestro problema, se da en la situación marcada en el método 2, como alternativa, ofreciendo el siguiente planteamiento:

1er. Paso.- Pedir a los colaboradores de cada área que definan los diez objetivos más importantes para los próximos meses (Estableciendo como regla a los colaboradores que busquen objetivos que se comprometan a lograr, ya sea personalmente o que los logren através de los objetivos y trabajo de otros, como también pedir que se numeren los objetivos por orden de importancia.

2o. Paso.- El jefe de cada área, numerará las prioridades propuestas por cada colaborador en orden de importancia para cada una de las listas.

3er.- Paso.- Discutir la lista de objetivos para aclarar las prioridades y sacar a conclusión una sola, de todas las que se generaron en el grupo de trabajo.

Agregando como complemento del inicio de la solución, puede ser el método 4, que se aplica en forma intergrupala y de forma directa, ya que se encuentran involucradas dos áreas, con una finalidad.

Siendo más objetivos con las ideas es; de hacer de dos áreas involucradas e interrelacionadas y con funciones afines, una lista de responsabilidades propias del área vecina, que deberían ser responsabilidades de la área propia u origen y otra lista de las responsabilidades que ejecuta la área propia que deberían ser del área vecina (limitar la lista con cinco responsabilidades para comenzar y evitar divagación en los puntos de discusión en la próxima junta). Posterior a estos listados debe organizarse una sesión entre los 2 grupos para aclarar las dudas y deferencias de los conceptos que ejecuta cada grupo.

Continuando con el problema del poder delegado y adquirido, se manifiesta en primera instancia entre el jefe y el colaborador, proponiendo la siguiente solución:

- Hacer conciencia al Jefe de que siempre existen dudas de poder entre él y el colaborador; por consiguiente, la solución puede partir, solicitándole al colaborador anote sus dudas acerca de la clarificación del grado de autoridad y de forma periódica u ocasionalmente entablar un diálogo acerca de dudas importantes del poder ejercido y procurar siempre llegar a decisiones comunes en cada punto.

CAPITULO 7

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACCESORIOS: Elemento complementario o auxiliar de un componente de una aeronave.

AERONAVE: Toda maquina que puede sustentarse en la atmósfera por reacciones del aire que no sean las reacciones del mismo contra la superficie de la tierra.

ÁREA DEL TALLER: Superficie destinada a la revisión y reparación de componentes y accesorios.

AUTORIDAD AERONÁUTICA: La Dirección General de Aeronáutica Civil.

BOLETÍN DE SERVICIO: Documento emitido por el fabricante de la Aeronave, componente o accesorio mediante el cual informa al operador o propietario de la misma, acciones de mantenimiento adicionales al programa de mantenimiento, y que pueden ser modificaciones desde opcionales hasta mandatorias, ya que puede afectar las condiciones aeronavegables de operación de una aeronave.

CERTIFICACIÓN: Procedimiento que se lleva a cabo una vez que hayan concluido los trabajos de mantenimiento a la aeronave o componentes de la misma, indicando los trabajos que se le efectuaron y representa una condición de que esta pueda ser utilizada y que se encuentra en operación.

COMPONENTE: Parte constitutiva básica de una aeronave.

CONTROL DE CALIDAD: Es un control establecido dentro del proceso de trabajo que se efectúa en el taller aeronáutico para mantener una condición de seguridad y calidad en el trabajo efectuado.

DIRECTIVA DE AERONAVEGABILIDAD: Documento oficial emitido por la autoridad Aeronáutica de un gobierno u organismo acreditado en nombre de este, en el cual se establecen condiciones obligatorias de fabricación, modificación, mantenimiento o restricciones operacionales a las aeronaves o componentes de la misma para mantener sus condiciones aeronavegables de operación.

EQUIPO ESPECIAL: Equipo que es exclusivamente utilizado para un modelo de aeronave de una marca específica.

FALLA: Funcionamiento incorrecto de algún componente, accesorio o dispositivo de la aeronave.

INSPECCIÓN: Revisión física del estado en que se encuentra la aeronave y/o componentes.

INFORMACIÓN TÉCNICA: Es toda la información requerida para efectuar el mantenimiento a una aeronave y que en general consiste de manuales de mantenimiento o de servicio, catalogo de partes, manuales de diagramas eléctricos, manuales de reparación, manuales de servicio y directivas de aeronavegabilidad, entre otros.

INSTALACIONES: Conjunto de obras de construcción necesarias para efectuar el mantenimiento y/o reparación de aeronaves.

LICENCIA: Documento oficial otorgado por la Dirección General de Aeronáutica Civil al personal técnico necesario para poder desarrollar labores específicas (según su expedición) de mantenimiento a las aeronave, componentes y/o accesorios.

MANTENIMIENTO: Conjunto de acciones para mantener a la aeronave y/o componentes en condiciones de aeronavegabilidad.

MOTOR: Maquina que transforma energía en energía mecánica, la cual es aprovechada para generar el empuje o tracción necesaria para que la aeronave se desplace.

ORGANIGRAMA: Descripción gráfica por medio de bloques de los niveles jerárquicos de la empresa.

PERSONAL TÉCNICO AERONÁUTICO: Personal que ejerce sus funciones dentro de una área específica de una empresa y que es la responsable del control, programación y aplicación de los servicios requeridos a las aeronaves, componentes y/o accesorios.

PLANEADOR: Conjunto que comprende el fuselaje, alas, superficies de control, tren de aterrizaje sus accesorios y rotores (para el caso de helicópteros) excluyendo motores y hélices.

REPARACIÓN MAYOR: Restablecimiento de las condiciones de aeronavegabilidad de la aeronave, componentes, accesorios o dispositivos que hayan sufrido avería o deterioros mayores.

SERVICIO: Trabajo destinado a mantener el funcionamiento correcto de la aeronave y sus componentes.

TALLER AERONÁUTICO: Instalaciones destinadas al mantenimiento y/o reparación de aeronaves, componentes y accesorios.

BIBLIOGRAFÍA

DE: LUIS FERRER PÉREZ

LIBRO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EDITORIAL: TRILLAS

EDICION: 16 DE ABRIL DE 1996.

DE: ING. HECTOR RICAÑO CONSEJO

LIBRO: TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

EDICION: MARZO DE 1995.

DE: NOM-SCT007-96

LIBRO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TALLER

EDITORIAL: DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL

EDICION: MARZO DE 1996.

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Con el objeto de obtener el grado académico de "MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION" en el área de RELACIONES INDUSTRIALES, con la presentación de la Tesis "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE AVIACION", siendo Ingeniero Aeronáutico, nacido en la Ciudad de México el 29 de Enero de 1968, hijo de los Señores Daniel Castellanos García (Q.E.P.D.) y Socorro Caro de Castellanos, egresado de las escuelas del Instituto Politécnico Nacional, desde el grado de bachillerato en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (C.E.C. y T.) No. 3 "Ing. Estanislao Ramírez Ruiz", y la licenciatura en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (E.S.I.M.E.) Unidad Ticomán obteniendo el grado de Ingeniero Aeronáutico; habiendo presentado sus servicios como Profesional Técnico en la Secretaria de Comunicaciones y Transportes en las Direcciones Generales de: Concesiones y Permisos de Telecomunicaciones, Normatividad y Control de Comunicaciones, Políticas y Normas de Comunicaciones y Subdirección de Desarrollo Tecnológico del Centro S.C.T. Nuevo León. Y como Profesionista en la Comandancia del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Monterrey N.L. "General Mariano Escobedo" en Apodaca N.L., Servicios Aéreos Litoral S.A. de C.V., Aeroempresarial S.A. de C.V. y actualmente en la Consorcio Aeroejecutivo-Aviacsa.

