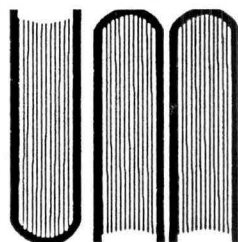




UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

040.306
G643da
1995

DIAGNOSTICO DEL SISTEMA TOTAL DE LA
EMPRESA "TALLER MECANICO PELGO, S.A"

TESINA

PRESENTADA COMO UNO DE LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO
DE: LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

POR
ESPERANZA GONZALEZ CANTU

MONTERREY, N. L.,

JUNIO DE 1995

902715

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

0120
\$150.00
Administracio

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA
DIRECTOR DE LA DIVISION DE
CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

Por medio de la presente, informo a usted que he revisado el estudio que me presentó la alumna Esperanza González Cantú, cuyo título es " Diagnóstico del Sistema Total de la empresa Taller Mecánico Pelgo, S.A. " ; mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una tesina que de opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas. Sin más por el momento queda de usted para cualquier aclaración al respecto.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Quiroga J.', written over a horizontal line that extends across the page.

Lic. Javier Angel Quiroga Guajardo

INDICE

Introducción	i
Capítulo I	
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Objetivo	2
1.3 Limitaciones	2
1.4 Variables e Indicadores	3
Capítulo II Revisión de Literatura	
EMPRESA	
2.1.1 La Empresa	5
2.1.2 Empresas Eficientes	9
2.1.3 Pequeña Empresa	13
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DIAGNOSTICO	
2.2.1 Desarrollo Organizacional	14
2.2.2 Diagnóstico Organizacional	18
TEORIA DE SISTEMAS	
2.3.1 Sistemas	20
2.3.2 Sistemas Cerrados y Abiertos	23
CALIDAD	
2.4.1 Calidad en el Servicio	28
2.4.2 Determinantes de la Calidad en el Servicio	31
Capítulo III	
Metodología	33
Capítulo IV	
4.1 Antecedentes Históricos de la Organización	45
4.2 Presentación y Análisis de Resultados	47
Capítulo V	
5.1 Propuestas de Intervención	53
5.2 Conclusiones	
5.2.1 Conclusiones del Estudio	56
5.2.2 Conclusiones Personales	56
Bibliografía	iii
Anexos	

GRACIAS...

... principalmente a Dios por todas sus bendiciones.

... a mis papás Javier y Nena, y mi hermana Deborah por el apoyo que siempre he recibido de ustedes, los quiero mucho y esta tesina se las dedico con todo mi cariño.

... a los dueños de la empresa "PELGO" que confiaron en mí y en este proyecto.

... a mis amigas Araceli, Claudia, Laura, Lyz, Olivia y Rocío, por el apoyo, comprensión y ayuda que me han brindado siempre.

... a mi asesor Lic. Javier Quiroga por su paciencia y dedicación para elaborar este proyecto.

... a todas las personas que no menciono ahora, pero que son parte importante de mi vida.

INTRODUCCION

El objetivo de este estudio es analizar la situación actual por la que está pasando el Sistema Total de la Empresa Pelgo, S.A. de tal manera que al detectar las áreas de oportunidad pueda plantear posibles propuestas de mejoramiento para esta empresa.

Esta organización es una empresa familiar que tiene 20 años aproximadamente dando mantenimiento y reparación a la maquinaria de distintas empresas tales como METALSA, ACERTEK, DIRONA, GAMESA, SUPERMATIC, entre otras.

El modelo utilizado para la elaboración de este estudio fue basado en el Modelo de Roger Harrison y lo complementé con la aplicación de una encuesta sobre la calidad en el servicio la cual fue diseñada en base a un estudio realizado por Rodrigo Plancarte.

Hablando del contenido de este estudio en el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, el objetivo, las limitaciones y las variables e indicadores del diagnóstico a realizar.

En el capítulo II presento la información más relevante sobre el tema a estudiar y la revisión de la literatura que tomé en cuenta, todo esto presentado dentro del Marco Teórico.

En el capítulo III presento la Metodología del estudio, en donde mediante un proceso de consultoría expongo la realización del diagnóstico en esta organización, de manera que sea más sencillo de entender.

En el capítulo IV presento los Antecedentes de la empresa que se está estudiando, esto con el fin de dar una mayor visión al lector del tipo de organización a diagnosticar y también presento el análisis de los resultados obtenidos en las herramientas utilizadas para la elaboración del diagnóstico.

En el capítulo V presento las conclusiones de este estudio de manera global y mis conclusiones personales acerca del diagnóstico realizado.

CAPITULO I

1.1 Planteamiento del Problema

Debido a los constantes cambios que ha tenido últimamente la economía del país tales como la caída del peso frente al dólar, el desempleo, el aumento en el costo de la materia prima, por citar algunos; actualmente, las empresas que han logrado subsistir a estos drásticos cambios se han tenido que enfrentar al entorno que ahora predomina, un entorno en donde predomina la incertidumbre y al competencia; y para poder estar al día es necesario que se adapten y se den cuenta de sus principales debilidades para poder atacarlas y con esto lograr una mayor competitividad.

Tomando en cuenta lo anterior, pretendo identificar la situación actual por la que está pasando el sistema total de la empresa Taller Mecánico Pelgo, S.A. , con el fin de plantear las recomendaciones pertinentes para lograr una máxima competitividad y mantenerse en el mercado con éxito.

1.2 Objetivo

El objetivo general de este estudio es reconocer las áreas de oportunidad de la empresa Pelgo, S.A., desarrollando un instrumento capaz de generar información válida y útil para determinar las áreas de oportunidad de la empresa a estudiar, y en base a esto, desarrollar diversas propuestas que sean útiles para la empresa y que, en un momento dado la empresa pueda llegar a tomar en cuenta.

1.3 Limitaciones

Una de las principales limitaciones de este estudio fue el tiempo que se otorga para realizarlo ya que un semestre resulta un poco insuficiente para realizar la tesina.

Otra limitación fue la dificultad de obtener mayor información específica de cada subsistema de la empresa, debido a la falta de acceso a toda la organización dado que, como dije anteriormente, es poco el tiempo otorgado para la elaboración de esta tesina.

Debido al corto tiempo que se otorga para la elaboración del estudio, no se puede llegar a considerar la implementación del plan de acción.

1.4 Variables e Indicadores

Las variables que tomaré en cuenta para el desarrollo de este estudio se basan en el modelo de diagnóstico de Roger Harrison que juntas forman el sistema total de la empresa, las variables son:

1. Puntos de Entrada; de la cual los indicadores para esta variable son los objetivos de cambio y desarrollo de personal, conflicto entre roles, preocupación del personal, obstáculos a la eficiencia del personal, satisfacción del mismo y evaluación del desempeño y de resultados de unidades y de individuos.
2. Sistema Información; de la cual los indicadores para esta variable son los tipos de comunicación utilizada, grupos informales y canales de comunicación.
3. Sistema de Poder; de la cual los indicadores para esta variable son la estructura formal de autoridad, sistema de premios, responsabilidad y autoridad por las principales decisiones y el proceso de las decisiones.
4. Sistema Técnico; del cual los indicadores son el proceso de trabajo, la tecnología utilizada, la organización de las tareas, la responsabilidad y autoridad sobre cosas específicas y los tipos de decisión.
5. Sistema Objetivo; en el cual los indicadores son el objetivo que tiene el sistema, la prioridad de éstos objetivos y los objetivos que tienen cada subsistema, en especial si éstos son conflictivos.

6. Ideología; en donde los indicadores son la cultura organizacional, los valores de las personas y los sistemas de control.

Debido a que considero que la calidad en el servicio debe estar presente en cualquier parte del sistema de la empresa y tomando en cuenta el artículo de Rodrigo Plancarte sobre calidad en el servicio que apareció en el periódico El Norte en octubre de 1991, añadí un apartado especial para este tema, del cual se consideran las siguientes variables :

1. cortesía; de la cual sus indicadores son el nivel de respeto, trato y propiedad.
2. comuniación; de la cual sus indicadores son, la calidad de ésta y los procedimientos que se utilizan para comunicar.
3. credibilidad; en donde los hechos que validan sus palabras son los indicadores.
4. entendimiento; atención prestada y esfuerzo realizado son los indicadores.
5. respuesta; se indica mediante la velocidad, voluntad de hacer las cosas.
6. confiabilidad; de la cual los indicadores son el nivel de responsabilidad y el grado de confianza.
7. competencia; de la cual los indicadores son conocimientos y habilidades técnicas.
8. seguridad; de la cual los indicadores son el manejo de la información y cuidado de los intereses.
9. aspectos tangibles; de la cual los indicadores son la imagen del área de trabajo y apariencia personal.

CAPITULO II

EMPRESA

Con el fin de realizar un análisis documental sobre el tema a estudiar, se decidió iniciar con los aspectos conceptuales de lo que es una empresa y las variables más significativas haciendo mayor hincapié en la concepción de la pequeña empresa ya que es el tipo de organización a investigar.

2.1.1 LA EMPRESA

Es importante ver a la empresa primeramente, como la entidad económica de producción o distribución de bienes y servicios ya que partiendo de este supuesto se van conformando las situaciones que se viven dentro de ésta.

Para Chiavenato (1990:572) "La empresa se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser visualizada, a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como colectivo, o sea, de la organización como un conjunto.

El enfoque sistemático tiene por objeto representar, de forma comprensiva y objetiva, el medio en el que tiene lugar la toma de decisiones, toda vez que la toma de decisiones será mucho más fácil si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada".

La empresa indudablemente necesita una transformación y la persona que se encuentra dentro de ella es la que tiene que estar consciente de la necesidad de adaptarse a lo que exige la actualidad, el entorno y el mercado. Las exigencias no sólo se determinan por el aspecto económico y financiero, sino que ahora más que nunca el factor social enraizado en la dignidad del hombre cobra fuerza día con día y tiene un permanencia decisiva.

Según Robins (1987:3) "Una organización es una ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo específico".

Resnik (1993:160) Propone que "Es necesario comprender el negocio que se tiene ya que a no ser que la persona entienda lo que realmente está ocurriendo en todas las áreas del negocio (dónde se encuentra la empresa, cómo llegó hasta ahí y hacia dónde se dirige) no estará en contacto directo con las necesidades de la empresa y será, por tanto, absolutamente incapaz de ocuparse de ellas. Sin un conocimiento global y práctico del negocio, no podrá realmente visualizar la empresa tal como podría ser y no simplemente como ya es. Los problemas y las oportunidades no son detectados, pasando inadvertidos, y se pierden posibilidades de mejorar el negocio. Se supondrá (equivocadamente) que lo que esté, estará bien, y que la forma en la que lleva la empresa actualmente es la única posible".

Cuando se comprende mejor la mejor complejidad de un negocio y sus posibilidades inherentes, mayores serán las oportunidades para mejorar el rendimiento y los beneficios del negocio.

El objetivo más palpable para una empresa, ya sea cuando comienza o después de un tiempo determinado, es el crecimiento en sus ventas; y este crecimiento debe de ser manejado hábilmente por el propietario de la empresa y el propietario debe tener una apropiada sensibilidad al entorno que exista y por el cual está pasando.

Es importante también que no tome de sorpresa el crecimiento a la empresa, ya que para lograr una estabilidad el propietario deberá de preveer y planear los posibles cambios que se puedan dar en la empresa.

Según el autor Paul Resnik (1993:5) "El papel principal del director-propietario es establecer el objetivo primordial, los valores y la identidad de la empresa. Sólo él puede fijar las prioridades y metas y decidir de qué forma distribuir los fondos de la empresa para producir el mayor impacto posible. Solamente el director-propietario puede formar los productos y servicios que más satisfagan a los clientes de un segmento objeto del mercado. Es él quien ha de crear una planilla capaz y motivada y establecer dónde debería actuar cada uno de ellos. También le corresponde al director-propietario ocuparse de las operaciones diarias y hacer, en su papel de director-jugador, contribuciones clave en aquellas áreas que conozca bien o para las cuales esté especialmente dotado, ya sea en marketing y ventas, desarrollo de productos y control de calidad o en la gestión financiera.

Por último el director-propietario es quien debe supervisar y nadie más que él, todas las actividades de la empresa y decidir qué cambios o mejoramientos han de ocurrir".

No todos los empresarios llegan a tener los conocimientos o la disposición requeridos para dirigir una empresa y hacer el trabajo adecuado. Los empresarios llegan a ser rápidos a la hora de ponerse en marcha, pero les suelen preocupar poco, o incluso aburrir, las responsabilidades directivas. Un buen director de empresa debe ser efectivo, ya que éste factor contribuye de manera contundente a que se realicen las actividades para las cuales la empresa ha sido preparada. El ser efectivo le da a la empresa un valor agregado que hace que se distinga la empresa de entre su competencia.

Es importante que el propietario con su capacidad para comprender y controlar su empresa, demuestre su facilidad de hacer sortear las inevitables piedras en el camino que lleva a un crecimiento sostenido y con ganancias. Las grandes empresas se desarrollan y tienen éxito gracias a la observación y anotación detallada por parte de sus dirigentes de todo lo que suceda dentro de ellas.

2.1.2 EMPRESAS EFICIENTES

La eficacia de una empresa no sólo se basa en qué tanto gana o qué tanto produce, si bien es cierto que la empresa debe generar utilidades y estar produciendo con cierta continuidad, también es importante tomar en cuenta diversos factores que sin lugar a dudas son importantes para el desarrollo de un negocio.

El autor J.K. Lasser (1992:175) nos habla de cómo manejar una fábrica eficiente y de aquí he tomado algunos factores que considero importantes tales como:

a) La eficiencia organizacional que dice: "Si usted quiere tener éxito en su fábrica, todo debe estar coordinado, maquinaria, suministros, trabajo en desarrollo, productos terminados y entregas". Los efectos de producción se deben determinar por tiempo, costo, cantidad y calidad. Una fábrica administrada de manera eficiente, mantendrá a sus empleados y máquinas constantemente ocupados haciendo las cosas correctas. Debe haber un flujo constante de materiales y una buena coordinación entre departamentos. Los suministros de la materia prima habrán sido hechos para ajustarse a órdenes de pedido diversas. Las relaciones de inspección serán examinadas diariamente en busca de cualquier diferencia costosa y seria. Sin tener en cuenta la capacidad de su fábrica, pudiéndose guiar por las órdenes de pedido de clientes.

Las programaciones de producción deben engranar con los pronósticos de ventas y con las ventas reales.

Cuando los efectos de producción, las relaciones de inspección y las programaciones de producción empiezan a ser excedidos por la misma producción, es hora de hacer una revisión. La producción continua no es ventaja si significa tener que almacenar grandes cantidades de mercancía. Para cubrir períodos de baja producción, se puede hacer un buen plan que identifique otras tareas en las cuales se pueda emplear la mano de obra. La organización debe ser tan cuidadosamente planeada como cualquier otro aspecto del negocio: las finanzas, el diseño de la fábrica o la producción.

b) La investigación industrial y el control de calidad, en donde para mantener sus productos competitivos las fábricas pequeñas deben tomar algunas medidas de investigación y de control de calidad. Aunque tenga una empresa pequeña, no se debe ignorar la necesidad de investigaciones de control de calidad. Si se desea permanecer en el negocio por mucho tiempo, el producto debe apegarse a exámenes en donde se pruebe la materia prima, los artículos en su fase intermedia o los productos terminados, para que estén de acuerdo con las especificaciones. Con frecuencia, estas pruebas pueden ser realizadas de manera adecuada por el responsable de producción; si las hacen con honestidad, generalmente, éstas no toman mucho tiempo, ya que se evitan hacer alguna otra revisión posterior que provocaría mayor pérdida de tiempo.

c) Compras en la fábrica pequeña, en donde se recomienda obtener todos los libros o folletos de datos producidos por periódicos comerciales y compañías de venta, que contengan información sobre las existencias producidas por campañas de suministros industriales, compañías mayoristas, fabricantes que venden directamente y almacenes minoristas.

Las compañías de suministro industrial abastecen fábricas y mantienen una línea completa de materiales, debido a que venden en gran volumen, compran sus propias existencias a los precios y términos más favorables y pueden venderle a las fábricas al precio común de los mayoristas o a uno muy cercano a éste.

Las compañías mayoristas dan descuentos en las cuentas que tienen las fábricas. En ciertas áreas las compañías de suministros industriales y las compañías mayoristas compiten mutuamente y esto provoca beneficios (descuentos) que de otra manera no se obtendrían.

d) Reducción de accidentes de trabajo, el costo de los accidentes de trabajo en cualquier fábrica, es lo suficientemente grande como para exigir programas que lo reduzcan, pero pueden ser la ruina de una compañía pequeña; ya que quizás las ganancias que se lleguen a obtener de la compañía no llegan a ser suficientes para poder implementar programas de reducción de accidentes de trabajo.

"Recientemente, muchas fábricas pequeñas, con la asistencia de organizaciones de seguridad, han desarrollado exitosamente programas sin incurrir en gastos indebidos o personal adicional".

Enrique Canales comenta en El Norte (agosto 1992) que ahora se percibe una tendencia de crear empresas muy modernas pensadas para que operen con una sola persona. "Cada vez existen más pequeñas fabriquititas pensadas para ser operadas por una persona. A su vez, hay personas que quieren tener una empresa pequeña pero moderna, de calidad internacional que puedan operar ellos solos.

Esta tendencia también se observa dentro de las grandes empresas, que empiezan a descentralizar departamentos obligándolos a volverse primero centros de gestión y luego centros de utilidades, decidiendo adquisiciones, tecnología y mercadeo. Estos centros, a su vez, comienzan a tratar de contratar por fuera todo lo que sea trabajo normal o estándar, para quedarse y concentrarse en darle valor real al producto-servicio que ofrecen; las organizaciones tienden a crecer a uno". Las empresas de uno maximizan el valor agregado, ya que subcontratan lo periférico que, aunque sea necesario, no es lo que contiene el "valor" del producto; y es cuando se puede, tal vez, crear en el trabajo un ambiente de empresa integral de un sólo empleado y hacer referencia a fábricas pequeñas de una persona. Y es que los valores organizacionales están cambiando y van a cambiar más. Antes una persona era más importante si tenía a más gentes que mandar. Ahora se es más importante si se puede dar más valor al producto. Sintiéndose hombre-fábrica, hombre-empresa, hombre-institución, hombre-completo, hombre-entero.

Por un lado no podemos ser hombres completos y tener pedacitos de trabajo, pedacitos de responsabilidad, pedacitos de preocupación, pedacitos de logros, pedacitos de metas, pedacitos de capacitación, pedacitos de culpa. La persona integral requiere un trabajo integral. Antes el crecimiento era de afuera hacia dentro: cuánto espacio, cuánta gente, qué volumen, ahora el crecimiento tiende a ser hacia el exterior en base a lo que se tenga de: calidad, valor, ventaja tecnológica, independencia.

2.1.3 PEQUEÑA EMPRESA

La definición de pequeña empresa varía según el carácter de sus actividades. A las empresas industriales se les denomina pequeñas empresas según el nivel de sus inversiones de capital y/o de sus necesidades de energía.

Los problemas que suelen afectar a la pequeña empresa son de dos clases: generales y específicos, donde los primeros incluyen el establecimiento legal, el acceso al crédito y materias primas, la falta de asistencia técnica adecuada, etc.

Los problemas específicos no existen en todos los casos pero deben tenerse presentes ya que pueden ser los más difíciles de superar.

Por ejemplo; trabajar con datos cuantitativos inadecuados, o mínimos a fin de ahorrar costos por explotación y esta se hace muy evidente en la empresa; proporciona escasas ventajas sociales para el empleado tales como un mejoramiento en su nivel de vida y clase social; esto ofrece poca seguridad en el empleo ya que por lo general paga salarios mínimos, la existencia de reservas financieras es limitada y tienen poca posibilidad de obtener préstamos y se tiene un estilo de vida "al día".

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DIAGNOSTICO

Debido a que la metodología de diagnóstico utilizada en este estudio es basada principalmente en modelos de Desarrollo Organizacional (D.O.), a continuación se presentan los aspectos conceptuales más relevantes de esta disciplina.

2.2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional cuenta con diferentes aspectos que de manera importante se involucran en el estudio de una empresa.

El Desarrollo Organizacional consiste en desarrollar información válida acerca de la organización e implica recolectar y analizar información y datos relevantes acerca de: la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización.

Esto es debido a que dada la gran cantidad de variables que influyen en una organización se deben detectar aquellas variables que en forma relevante influyan en el logro de los resultados y detecten aspectos susceptibles para ser mejorados; se sientan las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridades a los problemas detectados y ayuda a determinar qué tipo de intervenciones conducen mejor a realizar cambios en aspectos específicos y en tiempos determinados.

Todo lo anterior es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

Para entender el tema de D.O., Beckhard (1973:11) explica que Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad.

Con lo anterior, el autor se refiere a esfuerzo planificado, el que un programa de D.O. implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo; el termino "toda la organización" se refiere a ésta como sistema integral, ya que un esfuerzo de D.O. está relacionado con un cambio total de la entidad tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia de gerencia total; se administra desde la alta gerencia ya que los gerentes deben de estar involucrados activamente en el esfuerzo de la administración y no con esto realizando las mismas actividades sino que se deben compenetrar en los objetivos de toda la organización; se dice que es ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización ya que según el autor una organización efectiva es en donde, la organización total, las subpartes principales y los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos y planes para el logro de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, Faria de Melo (1992:30) considera que el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de los empleados.

También Faria de Melo (1992:31) considera que el D.O. debe ser un proceso dinámico y continuo, debe ser de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados, debe ser de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, debe ser una utilización de estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos; por otro lado el D.O. requiere una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, una compatibilización de condiciones de medio externo, requiere un contrato consciente y responsable de los directivos, un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento; el D.O. implica cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán un análisis de modificaciones de hábitos o comportamientos.

Margulies, et al (1987:14) enfatiza que el punto fundamental del D.O. se halla por lo común en el cambio y se encarga de perfeccionar la eficiencia en las organizaciones. Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden también a manejar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial.

Faria de Melo (1992:44) habla de los objetivos básicos, que puede tener el D.O. y entre ellos está el obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente; diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias, crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.

Es importante enfatizar que aunque cualquier esfuerzo del D.O debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desea modificar, deben de existir también los objetivos generales básicos para tener puntos de referencia al realizar el análisis de una organización.

Según Beckhard (1973:29) el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización demanda un examen del estado actual de las cosas.

En tal examen, ordinariamente, se observan dos áreas generales. Una es un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales tales como la gerencia, el departamento de producción o el grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia, media o la fuerza de trabajo. La segunda área del diagnóstico son los procesos organizacionales que están efectuándose. Estos procesos incluyen la toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos, relaciones entre grupos con áreas comunes de contacto, manejo de conflictos, establecimiento de objetivos y los métodos de planeación.

2.2.2 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico es una herramienta del D.O. que en un momento dado ayuda a descubrir problemas y áreas de oportunidad con el objetivo de corregir los primeros y aprovechar los segundos.

El diagnóstico se divide en tres etapas:

1. Generación de información, que incluye forma de recolección, metodologías y frecuencias.
2. Organización de la información, que abarca el diseño del procedimiento para procesar la información, el almacenamiento y la ordenación de la información.
3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en, separar los elementos básicas de la información y examinarlos, interpretación en la búsqueda del significado de los datos recabados o traducirlos en respuestas a las interrogantes planeadas y que dieron origen al diagnóstico, descripción de fuerzas y debilidades del sistema y la identificación de sus causas y efectos.

Margulies et al (1987:276) opina que el diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados fruto de la organización, así como determinar relaciones causales.

Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.

El diagnóstico acertado, por lo tanto, sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

TEORIA DE SISTEMAS

2.3.1 SISTEMAS

Para Margulies (1987:14) el Desarrollo Organizacional es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. La aplicación de la Teoría de Sistemas a la administración no es cosa nueva. Puede considerarse que todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas, un "todo" complejo que contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí y todo cambio en cualquier sector del sistema repercute en uno o más de los otros.

Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema del organismo se compone de tres elementos principales, o subsistemas:

- 1) El Sistema Técnico, o de operación, que contiene el flujo de trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas y otros numerosos factores variables tecnológicos;
- 2) El Sistema Administrativo, en el que incluye la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, el sistema de premios y castigos, la forma en que se toman las decisiones y gran número de otros elementos destinados a facilitar el trámite administrativo, y finalmente;

3) El Sistema Humano o personal y cultural, cuyo interés principal radica en el aspecto "intelectual" del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales. También están contenidos en el sistema humano la organización extraoficial, el nivel de motivaciones de los miembros y las actitudes individuales. Lo que provoca la conducta y las relaciones de los papeles desempeñados es la acción recíproca de estos tres sistemas que afectan al rendimiento del organismo. El D.O. se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas.

En los cambios fruto de planes en el organismo, por su índole misma, es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio.

El desarrollo mismo de la organización puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí: valores (o principios), proceso (o trámite) y tecnología.

Según Chiavenato (1990:570) "La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy". Chiavenato afirma que la TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Para Chiavenato los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son:

a) Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.

b) Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.

c) Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales de su estructura.

El autor Chiavenato (1990:574) dice que la palabra sistemas tiene muchas connotaciones: "un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado, y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que podrían llegar a tener las unidades si funcionarían independientemente".

De la definición de Bertalanffy, según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: el propósito (u objetivo) y el globalismo (o totalidad). Estos dos conceptos reflejan dos características básicas en un sistema:

PROPOSITO; todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

GLOBALISMO; es totalidad; Por lo menos un subconjunto del sistema tiene una función de control del sistema. Este subconjunto (o subsistema) compara los resultados obtenidos con los resultados deseados y hace ajustes en el comportamiento del sistema los cuales son dirigidos hacia la reducción en la deficiencias observadas. También determina cuáles son los resultados deseados.

Un elemento o un sistema controla otro elemento o sistema (o a sí mismo) si su comportamiento es necesario o suficiente para el comportamiento subsecuente de otro elemento o sistema (o a sí mismo), y el comportamiento subsecuente es necesario o suficiente para el logro de una o más de sus metas.

Resumiendo, una organización puede ser definida: como un sistema que busca un propósito que contiene al menos dos elementos que buscan un propósito, los cuales tienen un propósito común relativo, al cual, el sistema tiene una división funcional de trabajo y sus subconjuntos (subsistema) que son funcionalmente distintos, pueden responder al comportamiento de los demás a través de la observación y comunicación; y por lo menos un subconjunto (subsistema) tiene una función de control de sí misma.

2.3.2 SISTEMAS CERRADOS Y ABIERTOS

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: cerrados o abiertos; los primeros se basan principalmente en el pensamiento de las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas y los sistemas abiertos reconocen que existe una relación dinámica entre los sistemas biológicos y sociales y que reciben diversas entradas que se llegan a transformar de diversas maneras y salen como productos; los sistemas abiertos se adaptan a su ambiente mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Se debe considerar a la organización en términos de un modelo general de sistema abierto ya que se le considera a la organización como un sistema sociotécnico, que abarca el aspecto social del sistema tomando en cuenta la tecnología de la cual se hace uso, compuesto de un cierto número de subsistemas y que puede llegar a recibir insumos, información y materiales del medio.

Se puede considerar que la organización interna esta compuesta por subsistemas entre ellos las metas y valores que son tomados del medio externo que rodea a la organización; el subsistema técnico requiere de conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas para lograr una transformación del producto, se necesitan habilidades y especialización; el subsistema psicosocial se compone por los individuos y grupos de la organización, sus relaciones, status, papeles, motivación e influencia que tienen; la estructura se refiere a la manera en que estan divididas las actividades en la organización y como están coordinadas.; el subsistema administrativo involucra a toda la organización, objetivos, medio externo, estrategias, diseño de estructura y control.

Una de las funciones claves dentro de una organización es la regulación de las fronteras entre los sistemas ya que es necesario establecer las divisiones entre un subsistema y otro.

Luis Ferrer (1988:42) opina que la construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen de ella más efectiva para ellos; por ejemplo, se podría ver a una organización como aquella que consta de un sistema personal, cultural y tecnológico, y cada uno de estos, a su vez, contribuyendo en cierto sentido a la persecución del trabajo de la organización.

La construcción de un modelo facilita también la identificación de la interdependencia del sistema: ¿cuál es el sistema de control, de información, de entrenamiento, etc? ¿cómo se relacionan mutuamente? ¿en dónde se apoyan o no? ¿cómo trabajan juntos para formar un supersistema integrado? ¿hasta qué extensión cada sistema depende del siguiente? Lo óptimo del sistema presupone que hay una configuración de sistemas interdependientes que es más ventajosa para lograr los objetivos de la organización que otra posible configuración existente. El problema del diagnóstico es identificar esa mejor configuración y trabajar para lograrla. Esto puede implicar trastornar un estado actual de equilibrio entre sistemas, a fin de lograr el crecimiento; puede requerir cambios políticos y estructurales en la autoridad formal, o que la cultura se refleje sobre su propio campo para ayudar a que los otros sistemas de la organización funcionen.

Se deben valorar las posibles alternativas de cambio en términos de la ventaja que cada uno ofrece para conducir a un cambio futuro y a los efectos positivos o negativos que este cambio particular podría tener en otros sistemas de la organización.

Dado el tipo de organización que se está estudiando, que básicamente es, una empresa pequeña, familiar y con poco personal considero que el modelo de Roger Harrison cuenta con los aspectos necesarios que me podrán ayudar a lograr una mejor intervención en la empresa. El modelo es el siguiente:

PUNTOS DE ENTRADA

- Objetivos de cambio y desarrollo del personal.
- Conflicto entre roles.
- Preocupación del personal.
- Obstáculos a la eficiencia del personal.
- Conflicto entre metas de los subsistemas

- Satisfacción del personal.
- Evaluaciones de desempeño y evaluaciones de resultado de unidades de individuos.

SISTEMA PODER

- Estructura formal de autoridad.
- Sistema informal de premios.
- Responsabilidad y autoridad por las principales decisiones.
- Proceso de decisión.

SISTEMA OBJETIVO

- Objetivo del sistema.
- Prioridad entre los objetivos.
- Objetivos de subsistemas, en especial si son conflictivos.

SISTEMA TECNICO

- Proceso de trabajo.
- Tecnología usada.
- Organización de las tareas.
- Responsabilidad y autoridad sobre cosas específicas.
- Tipos de decisión.

SISTEMA DE INFORMACION

- Tipos de comunicación utilizada.
- Grupos informales.
- Canales de comunicación.

IDEOLOGIA

- Cultura organizacional.
- Normas y valores de las personas.
- Sistemas de control.

Cada apartado anteriormente mencionado forman los subsistemas del modelo de Harrison y la unión de todos éstos hacen el sistema total de la organización.

Ver anexo 1.

CALIDAD

2.4.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

Hoy en día las empresas necesitan estar a la vanguardia en diversas áreas procurando contar con novedosa tecnología, sistemas más modernos y un sin fin de cosas que promuevan el buen nivel de desempeño para la empresa; pero considerando todo lo anterior, de qué sirve estar a la vanguardia en tecnología si a los clientes no se les da el trato adecuado, esto llega a ser sumamente importante ya que si se quiere tener una buena imagen de la empresa es necesario que ésta se preocupe tanto por sus novedades, pero sin olvidarse de lo más importante " el cliente".

Ishikawa (1993:40) al hablar sobre Control de Calidad opina que: " Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor"; hago referencia a esto ya que siempre se tiene que tener presente a la persona que tendrá el producto final, es necesario mantenerlo motivado con productos buenos pero sin olvidar el servicio que se le debe brindar ya que tiene que ser excelente y sin demoras; el proveedor tiene que pensar tanto por él como por el cliente para con esto satisfacer ampliamente las necesidades de ambos.

Es importante que en la empresa todos los que la conforman, participen en lograr una mayor calidad en el servicio que se otorgan para con esto mantener un contacto con el cliente de manera directa y efectiva que ayude a retroalimentar a la empresa.

Hay ocasiones donde la diferencia entre un servicio al cliente mediocre y uno excelente estriba en cosas sencillas que no parecen muy importantes. Sin embargo, son estos pequeños detalles los que con frecuencia hacen que un cliente regrese; un cliente también acude a una organización por necesidades prácticas. Los productos y servicios que se ofrecen pueden satisfacer las necesidades básicas o de trabajo, pero, también los clientes acuden a la empresa por los conocimientos y experiencia que tiene la organización.

Los clientes pueden llegar a exigir mucho de los servicios que reciben y de los productos que compran. De esta manera, el aspecto más importante de la imagen del servicio que tiene una empresa es el de la confianza que genera ya que si se proporciona una excelencia en el servicio cotidiano esto va a provocar que se desarrollen las habilidades de la empresa para interactuar con sus clientes; tomando en cuenta lo anterior es importante recalcar que si continuamente se da un servicio excelente, esto provocará que el trabajo ya por sí sólo se convierta en algo sencillo de hacer ya que la persona se acostumbrará a trabajar bajo normas que busquen la excelencia en el servicio al cliente.

Según Ishikawa (1993:45) " Los requisitos de los consumidores no siempre se pueden expresar en una forma que se preste para su aplicación por parte de la fábrica.

Siempre hay distintas interpretaciones, y cuando las interpretaciones difieren los métodos de producción también pueden variar".

Dado lo anterior, es importante considerar que una empresa debe manejarse con estándares de calidad que le sean flexibles y se puedan adecuar a cada tipo de cliente que se tiene.

De esta manera retomando a Ishikawa, se dan algunas ideas de cómo expresar la calidad; la primera es:

1. Determinando la unidad de garantía; de tal manera que al cliente que le interesa la calidad de cada unidad utilizable le resultará útil saber qué tanto está recibiendo por parte de su proveedor, al momento de dar el trabajo es importante que se establezca la unidad de garantía para poder otorgar una garantía segura al cliente.
2. Determinar el método de medición; se tienen que medir las características del trabajo a elaborar de tal manera que mediante procesos químicos, físicos o en caso de ser necesario, procesos sensoriales, en la competencia por alcanzar la mejor calidad, la industria ganadora será aquella que haya aprendido a medir estas características.
3. Determinar la importancia relativa de las características de calidad; hay que distinguir claramente la importancia relativa de las diversas características de calidad que un producto posee. Generalmente se pueden ver como defectos críticos que pueden ser los que se relacionan con la vida y seguridad; defectos grandes los que se relacionan con el funcionamiento de un producto; defectos menores aquellos que no afectan el funcionamiento de un producto, pero que

no llegan a gustar al cliente. En ocasiones pueden llegar a existir más clasificaciones pero depende del producto que se llegue a elaborar.

4. Llegar a un consenso sobre defectos y fallas; esta depende de los requisitos que lleguen a poner los mismos clientes y a los que estén dispuestos los proveedores a tomar en cuenta.

Los clientes esperan que la empresa conozca sus productos y servicios y que ellos sepan hacer bien las cosas, quieren tratar con personas que conozcan su políticas y procedimientos, que se interesen por saber cómo funcionan sus equipos y sistemas y con quién acudir cuando existe algún problema.

2.4.2 DETERMINANTES EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO

El Norte (octubre 1991) Según Rodrigo Plancarte existen 10 aspectos que pueden ser determinantes en la calidad en el servicio el primero de ellos es la confiabilidad que se entiende como el mantener al cliente informado en el lenguaje que ellos pueden entender. Así como también tener contacto frecuente con el cliente y escucharlo.

El segundo aspecto tomado en cuenta es la credibilidad y ésta se refiere a los méritos alcanzados por el prestador del servicio, incluye la veracidad y la honestidad demostrada en el servicio; esto se refiere a la persona.

El tercer aspecto sería la seguridad y se entiende como la sensación que tiene el cliente de sentirse libre de peligro, riesgo o duda con respecto a la otra parte (al prestador del servicio) .

Otro aspecto es el entendimiento del cliente y éste se refiere al involucramiento de todos los esfuerzos por entender las necesidades del cliente. Lo que significa realmente conocer sus requerimientos y también incluye el darle atención individualizada.

Un quinto aspecto son los aspectos tangibles y estos se refieren a las evidencias físicas que el prestador del servicio posee, facilidades, herramientas, equipos disponibles, buen servicio, etc.

Confiabilidad, es otro aspecto importante y se refiere al grado y/o nivel de responsabilidad que tiene una persona y si es digna de confianza o no.

Otro factor importante es la respuesta ya que es la velocidad o capacidad de responder por parte de la empresa para proveer el servicio.

Un séptimo elemento es la competencia, entendida como el nivel de conocimientos y habilidades que tiene el personal de la compañía para poder desempeñar el servicio.

El acceso es otro elemento y se entiende como la facilidad de poder realizar el contacto con la persona o con la unidad de servicio correspondiente, el ser accesibles.

Como último elemento está la cortesía, entendida como el nivel de propiedad, respeto, consideración trato y sentido de amistad en el contacto con el personal por el prestador del servicio.

Cabe aclarar que lo anterior no tiene un orden específico ya que todos ellos contribuyen a determinar la calidad en el servicio.

CAPITULO III

3.1 METODOLOGIA

En este estudio se describirán las técnicas utilizadas para la realización del Diagnóstico Organizacional en la empresa Taller Mecánico Pelgo, S.A.

La metodología que utilicé está basada en un proceso típico de consultoría (Ver anexo 2), éste lo tomé en cuenta solamente para explicar el proceso que seguí de una manera rápida y sencilla. Cabe aclarar que por requisitos de presentación de esta tesina los antecedentes de la organización se encuentran en el capítulo IV de este estudio y considero conveniente que sean revisados para la mayor comprensión de lo siguiente.

1) CONTACTO:

Debido a que la organización es una empresa familiar, el contacto lo tuve que hacer solamente con los dos socios (dueños) de la empresa de una manera formal mediante una entrevista con ambos.

2) CONTRATO:

Establecí un convenio con la empresa de manera que yo me comprometo a brindar un ayuda gratuita , mantener confidencialidad, encontrar áreas de oportunidad y presentar posibles soluciones, brindarnos retroalimentación y establecer un clima de confianza.

3) DIAGNOSTICO:

Este lo realicé primeramente en base a una entrevista estructurada con cada uno de los gerentes por separado, esto con el fin de analizar qué tan similares son las metas de cada uno, la entrevista fue diseñada en base al modelo de R. Harrison (capítulo II) tomando las diferentes variables que lo conforman para elaborar las preguntas; a continuación aparecerán las mismas y abajo de éstas se detalla la variable a la que me estoy refiriendo. Esta entrevista consta de 19 preguntas que fueron aplicadas a los dos gerentes:

a) ¿ Qué valores tiene la organización?

* Ideología.

b) ¿Cómo han surgido éstos valores?

* Ideología.

c) ¿Realizan juntas periódicamente con el objeto de informar sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización?

* Sistema de Información

d) ¿Cuando usted se comunica con el personal, por lo general, ellos entienden a la primera lo que usted desea informar o dar a conocer?

* Sistema de Información.

e) ¿Quién interviene en la toma de decisiones?

* Sistema Poder.

f) ¿De qué manera se dan a conocer las reglas de la organización y cómo se llevan a cabo?

* Sistema Información.

g) ¿De qué manera la organización reconoce el buen desempeño de los trabajadores?

* Puntos de entrada

h) ¿Conoce el personal de la empresa el orden jerárquico?

* Sistema Poder.

i) ¿En qué consiste el sistema de las máquinas?

* Sistema Técnico.

j) ¿Cuenta con tolerancias numéricas para el control de las máquinas?

* Sistema Técnico.

k) ¿Cuánta es la cantidad de rechazos que recibe de sus clientes y cuál cree que sea la causa?

* Sistema Técnico.

l) ¿Qué tipo de materiales usan en el proceso productivo?

* Sistema Técnico.

m) ¿Quiénes son sus proveedores y como fueron seleccionados?

* Sistema Técnico.

n) ¿Ha buscado otros proveedores, por ejemplo mexicanos?

* Sistema Técnico.

o) ¿Sus ventas últimamente han empeorado o mejorado?

* Ideología.

p) ¿A qué cree que se deba esto?

* Ideología.

q) ¿Tiene algún valor agregado que lo permita distinguirse de sus competidores? ¿Cuál es?

* Ideología.

r) ¿Qué factores externos afectan la productividad de su empresa?

* Sistema Información.

s) ¿Cuáles son las metas de la organización a corto, mediano y largo plazo?

* Sistema Objetivo.

En segundo término diseñé un cuestionario para los trabajadores de la empresa y también está hecho en base al mismo modelo de R. Harrison (capítulo II) en este cuestionario manejé diferentes formas de respuestas; las cuales fueron de manera abierta y cerrada esto lo hice con el fin de limitar algunas preguntas que consideré no era necesario que se brindara una amplia explicación dada la naturaleza de la pregunta. En las preguntas cerradas, dí mayor ponderación a lo que se esperaba fuera la respuesta más común (lo óptimo); y en las preguntas abiertas debido a que cada persona manifiesta su experiencia, solamente me limité a analizar la información para poder formular las propuestas requeridas para el estudio. El cuestionario consta de 8 preguntas que fueron aplicadas a 7 trabajadores y 1 empleado del Taller, las cuales serán presentadas de la misma manera anterior.

a) ¿Cuál cree que sea la misión de la empresa?

* Sistema Objetivo.

b) ¿Sabe usted cómo contribuye al logro de las metas de la empresa?

* Puntos de Entrada.

c) Cuando tienes un error al realizar algún trabajo ¿tus superiores te enseñan cómo corregirlo?

* Sistema de Información.

d) ¿Usted cree que hace las tareas que debe hacer?

* Sistema Técnico.

e) ¿Quién es su jefe inmediato?

* Sistema Poder.

f) ¿ Qué considera que sea más necesario para realizar su trabajo?

- educación
- mejorar comunicación con los superiores
- especialización
- mayor colaboración de los compañeros
- máquinas nuevas
- entrega de materia prima a tiempo.
- mantenimiento de las máquinas
- aumentar el número de trabajadores.

* Ideología.

g) ¿Cuál es su opinión acerca del equipo y las herramientas con las que trabaja?

* Sistema Técnico.

h) Si usted fuera el gerente de la empresa ¿qué medidas propondría para mejorarla?

* Sistema Poder.

En tercer y último término, tomé como base la calidad en el servicio para elaborar la siguiente encuesta tomando en cuenta las variables vistas en el capítulo I; en esta encuesta manejé 5 niveles de respuesta los cuales van de mayor a menor, ponderando con el número 5 como el máximo esperado y con el número 1 como la calificación más baja que representa un respuesta muy mala.

Esta encuesta consta de 13 preguntas y un apartado de comentarios con respecto al mismo tema, que fueron diseñadas en primera persona de manera que el cliente sintiera que era a las mismas personas del Taller a quien estaba contestando , y se les pidió a 8 clientes, que representan el 90% de las ventas que tiene la empresa, que contestaran la encuesta señalando la respuesta con una "X". En este caso aparecerán las preguntas de la encuesta y abajo la variable de donde fue obtenida.

1. El nivel de responsabilidad que cree usted que tenemos es :

nunca responsable _____

poco responsable _____

regular _____

buena responsabilidad _____

excelente responsabilidad _____

* variable confiabilidad

2. El grado de confianza que le damos es:

no existe confianza _____

poca confianza _____

regular _____

buena _____

excelente confianza _____

* variable confiabilidad

3. La velocidad y/o capacidad de nosotros para responder al servicio que usted requiere es:

nunca da respuesta _____

lenta _____

regular _____

aceptable _____

responde con prontitud _____

* variable respuesta

4. La voluntad (deseo de hacer las cosas) de nosotros para brindar el servicio que usted requiere es:

no demuestra voluntad _____

poca voluntad _____

regular _____

tiene voluntad _____

tiene mucha voluntad _____

* variable respuesta

5. El nivel de conocimientos y habilidades técnicas de nosotros para desempeñar el servicio que ustedes requieren es:

no tiene habilidades ni conocimientos _____

es poca su habilidad y conocimientos _____

regular _____

aceptable, puede mejorar _____

amplios y abundantes _____

* variable competencia

6. La facilidad para poder realizar usted el contacto con nosotros es:

no hay facilidad _____

tardada (burocrática) _____

regular _____

es buena _____

sencilla y rápida (inmejorable) _____

* variable acceso

7. El nivel de propiedad, respeto, consideración, trato y sentido de amistad de nosotros con respecto al servicio que brindamos es:

descortés _____

poco cortés _____

regular _____

cortés _____

muy cortés _____

* variable cortesía

8. La comunicación que procede de nosotros tiende a ser:

confusa _____

algo confusa _____

suficientemente clara _____

clara _____

muy clara _____

* variable comunicación

9. La calidad de la información usada por nosotros tiende a ser:

pobre _____

algo pobre _____

suficientemente buena _____

buena _____

muy buena _____

* variable comunicación

10. Los hechos demuestran de una manera tangible y contundente que Taller Mecánico Pelgo otorga un servicio:

nada veraz _____

poco veraz _____

suficientemente veraz _____

veraz y seguro _____

muy veraz y honesto _____

* variable credibilidad

11. ¿Qué tan seguro se siente usted con nosotros? (En el manejo de información, en el cuidado de sus intereses?)

inseguro _____

algo seguro _____

suficientemente seguro _____

seguro _____

muy seguro _____

* variable seguridad

12. ¿Qué tanta atención y esfuerzo cree usted que prestamos para entender sus necesidades como cliente?

nada de atención _____

poca atención _____

suficiente atención _____

buena atención _____

mucha atención _____

* variable entendimiento

13. La imagen del área de trabajo de nosotros y su apariencia personal tiende a ser:

muy mala (inadecuada) _____

algo mala _____

regular _____

buena _____

muy buena _____

* variable aspectos tangibles

14. Agradecemos sus comentarios para mejorar el servicio que le ofrecemos:

* ideas a mejorar

4) PROPUESTAS DE SOLUCION:

Estas se formularán en base a la recolección de información requerida para hacer el diagnóstico y también en base a la interpretación de los resultados obtenidos, se establecerán como sugerencias para la empresa sin esperar que se provoque un cambio en ésta, de manera que sean únicamente aspectos para una posible mejora para la empresa. Las propuestas de solución se revisarán ampliamente en el capítulo V de este estudio.

CAPITULO IV

4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ORGANIZACION

La idea de crear el Taller Mecánico Pelgo, S.A. fue del Sr. Pedro L. González en el año de 1950. Primero se comenzó en su casa únicamente con un trabajador; y en el año de 1965 se cambió de domicilio para establecerse desde entonces hasta ahora en el Fraccionamiento Industrial Nogalar en San Nicolás de los Garza, N.L.

En el año de 1968 se unieron al negocio dos hijos, el Ing. Jesús C. González y el C.P. Javier González Garza, posteriormente fue contratado un segundo obrero. El Taller contaba con la estructura de una nave (local) y se llegaron a contratar hasta 16 trabajadores. Actualmente, el Taller labora con 7 trabajadores y 1 empleado, cuentan con un mecánico trazador, un mecánico soldador, mecánico aparatista, mecánico general y un mecánico ajustador, también una persona de mantenimiento y un chofer y cuentan como empleada a una secretaria. Ver anexo número 3.

El giro de la empresa es metal-mecánica, ya que realizan principalmente la reparación de máquinas; pero también en menor escala realizan la construcción de máquinas, todo esto mediante diseños que fueran otorgados por la empresa que busca el servicio o que en su defecto el mismo Taller proporciona, dibujos, planos y videos industriales que son proporcionados por los mismos clientes.

Primeramente, gracias al crecimiento que se dió en 1975, es decir, el aumento de clientes a la par con la producción; el C.P. Javier González y el Ing. Jesús González se vieron en la necesidad de construir otra nave de 14 x 16 mts. , que contara con oficinas administrativas que ofrecieran espacio para contar con los clientes y satisfacer más ampliamente las necesidades de ambas partes.

Hubo una etapa en la que el Taller se dió a conocer ampliamente, su cartera de clientes se incrementó considerablemente, por consiguiente su producción aumentó. Esto se dió en los años que abarcan desde 1980 a 1989. A partir de 1990 el Taller ha sufrido las consecuencias de las crisis económica y por lo tanto se ha tenido que reducir el personal, que anteriormente había sido de 16 trabajadores se redujo a 8.

Por otro lado, hablando de los trabajadores, el ausentismo y la rotación son casi nulos actualmente y en cuanto a accidentes en promedio es de máximo 3 por año. Los trabajadores están afiliados al Sindicato Industrial de Trabajadores de Nuevo León, adherido a la Federación Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI).

En cuanto a los objetivos que persigue la empresa, primeramente es servir a la industria de cualquier tipo para tratar de darle una mejor atención al cliente. A largo plazo a los dueños del Taller les interesa dar a conocer su sistema de trabajo a los proveedores extranjeros para lograr tener una cobertura más amplia tanto en clientes como en proveedores.

4.2 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se describirán los resultados obtenidos en las herramientas de diagnóstico donde se consideraron las variables de el modelo de sistema total de Roger Harrison visto en el capítulo II; éstas fueron una entrevista a los gerentes y el cuestionario aplicado a los trabajadores.

Con el fin de hacer un análisis objetivo del diagnóstico se presentará en dos apartados que serán llamados áreas débiles y áreas fuertes.

Dada la estructura de las herramientas las preguntas abiertas serán descritas de manera cualitativa y las preguntas cerradas se describirán de manera cuantitativa.

VARIABLE: PUNTOS DE ENTRADA

AREAS FUERTES

- Los gerentes reconocen el buen desempeño de los empleados con premios de puntualidad, eficiencia, etc. ; en ocasiones monetarios y otras veces en especie.
- Los trabajadores piensan que contribuyen al logro de las metas de la empresa desempeñando su trabajo bien, cumpliendo con las horas de trabajo, con sus conocimientos y esfuerzo.

AREAS DE OPORTUNIDAD

- Es difícil para los gerentes estandarizar los premios de puntualidad y asistencia ya que cada trabajador tiene su propia función y no se puede llegar a marcar un estándar.

VARIABLE: SISTEMA DE INFORMACION

AREAS FUERTES

- Los gerentes se reúnen una vez por semana para revisar el área administrativa y diariamente para ponerse de acuerdo de lo que se va a hacer durante el día en el área de producción.
- Para los gerentes las reglas y valores de la organización están implícitas dada la antigüedad de los trabajadores.

AREAS DE OPORTUNIDAD

- Existen factores externos que afectan la productividad de la empresa como los proveedores, clientes y la competencia.
- Un 75% de los trabajadores opinaron que cuando llegan a cometer un error **siempre** se les indica cómo corregirlo y un 25% de ellos dice que **casi siempre** se les indica como enmendar los errores. Ver anexo 4.

VARIABLE: SISTEMA TECNICO

AREAS FUERTES

- Tienen buenos proveedores de materia prima entre ellos están Aceros Fortuna, Aceros Sueco Palme y Aceros Levinson; los principales materiales que utilizan son el acero, cobre, lámina, aluminio, placa, latón, bronce, acero inoxidable, entre otros, y si en dado caso el cliente requiere alguno en especial se trata de buscar en los principales proveedores y si no cuentan con él se busca otro proveedor ya sea nacional o extranjero.

AREAS DE OPORTUNIDAD

- El sistema de las máquinas es un sistema convencional, y la medición que utilizan para detectar algún error es por medio de aparatos que cuentan con tolerancias numéricas que se adecúan a la necesidad de cada cliente.

- Los trabajadores opinan que las herramientas y el equipo de trabajo con el que trabajan son de mediana calidad y en ocasiones no cuentan con la herramienta adecuada.
- Un 75% de los trabajadores cree que **siempre** cumple con las funciones que se le asignan y un 25% de ellos consideran que **casi siempre** cumplen con las funciones que se le asignan. Ver anexo 5.
- El gerente de producción considera que se trabaja conjuntamente con el cliente, y esto ayuda a que no existan rechazos; mientras que el gerente administrativo nos habla de que existen alrededor de 5 a 10% de rechazos con un cliente específico.

VARIABLE: IDEOLOGIA

AREAS FUERTES

- Los valores que tiene la organización, desde su comienzo son entre otros, la calidad, el servicio, puntualidad, responsabilidad, respeto, retribución económica, confianza y justicia y los gerentes consideran que estos valores son dinámicos ya que van cambiando según las exigencias del entorno.
- Ultimamente sus ventas han mejorado, después de atravesar una crisis de dos años en la que la industria de giro metal-mecánica ha tenido un desequilibrio económico.
- Los gerentes consideran que la organización cuenta con un valor agregado ya que no son maquiladores y cuentan con disciplina por parte de ellos.

AREAS DE OPORTUNIDAD

- Existe diferencia entre las metas de cada gerente ya que se puede notar que cada uno se enfoca a lo pertinente a su área.

- Un 60% de los trabajadores consideraron que es muy importante la educación para lograr un mejoramiento en su trabajo. Un 20% consideró que el contar con máquinas nuevas agilizaría los trabajos que se tienen que realizar.

Un 10% opina que es importante dar un buen mantenimiento a las máquinas y un 10% de ellos considera que especializarse en su área los ayudaría a realizar mejor su trabajo. Ver anexo 6.

VARIABLE: SISTEMA PODER

AREAS FUERTES

- En la toma de decisiones intervienen las dos gerencias pero la última palabra siempre la tiene el gerente de cada área, dada la experiencia de cada uno.
- Dada la antigüedad de los trabajadores todos ellos conocen la jerarquía de la organización.

AREAS DE OPORTUNIDAD

- Los trabajadores proponen que para mejorar la empresa es necesario que exista más material, herramienta, que se pongan reglas en el horario y uso de la misma, que se eviten tiempos muertos y que se procure dar mantenimiento a las máquinas.
- El 75% de los trabajadores consideran que su jefe inmediato es el gerente de producción y el 25% considera que ambos gerentes son sus jefes inmediatos. Ver anexo 7.

VARIABLE: SISTEMA OBJETIVO**AREAS DE OPORTUNIDAD**

- La misión y objetivos de la empresa no están claros para el personal.
- Un 62.5% de los empleados considera que la misión de la empresa es el progreso, un 25% considera que es el dar mantenimiento a las máquinas de otras empresas y el 12.5% considera que la misión de la empresa es ser un Taller de reparación. Ver anexo 8.

Por otro lado con la variable de Calidad en el Servicio y tomando como base la encuesta vista en el capítulo III, a continuación se hará el análisis de los resultados obtenidos en dicha encuesta que fue contestada por 8 de los principales clientes con los que cuenta la empresa Pelgo, S.A.; cabe resaltar que los resultados se basan en una calificación otorgada de 5 puntos como máximo esperado y 1 punto como mínimo esperado

RESPUESTAS DE LA ENCUESTA CALIDAD EN EL SERVICIO

VARIABLE	CALIFICACION PROMEDIO
* CONFIABILIDAD	4.4375
* RESPUESTA	4.1875
* COMPETENCIA	4.625
* ACCESO	4.5
* CORTESIA	4.75
* COMUNICACION	4.75
* CREDIBILIDAD	4.375
* SEGURIDAD	4.625
* ENTENDIMIENTO	4.0
* ASPECTOS TANGIBLES	4.375

El promedio global de calidad en el servicio en la empresa Pelgo, S.A. es de 4.4625 tomado sobre la calificación promedio de cada variable.

Tomando en cuenta el cuadro anterior se puede observar que las 3 áreas fuertes de la empresa según los clientes son:

- confiabilidad
- respuesta
- comunicación

y las 3 áreas de oportunidad son:

- acceso
- credibilidad
- aspectos tangibles

Ver anexo 9.

CAPITULO V

5.1 PROPUESTAS DE INTERVENCION

Dentro del análisis de resultados visto en el capítulo anterior me pude dar cuenta de la situación por la que está pasando el Sistema Total de la Empresa Taller Mecánico Pelgo, S.A.; es por tal que en base a lo anterior presentaré las siguientes propuestas de mejora:

AREA DE OPORTUNIDAD

LA TOMA DE DECISIONES NO ES CONJUNTA

*** PROPUESTAS**

- Se podría tomar en cuenta organizar formalmente la realización de las juntas ya establecidas con el fin de hacer una planeación específica de todas las actividades de un período determinado y a su vez evaluar las actividades realizadas, para así, establecer estrategias de mejora.
- Se podría llevar un control por medio de una vitácora que especifique las actividades diarias planeadas para que ambos gerentes se den cuenta de lo que está pasando en otra área.

- Es necesario establecer un sistema de información computarizado para que ambos gerentes tengan acceso a la información del negocio y puedan tomar decisiones mas acertadas.

AREA DE OPORTUNIDAD

HACE FALTA UNA PLANEACION PARA TECNOLOGIA AVANZADA Y HERRAMIENTA NUEVA

*** PROPUESTAS**

- Es necesario modernizar la maquinaria y el equipo, para evitar tiempos muertos y tratar de aumentar ingresos y utilidades.
- Hacer un estudio de mercado para conocer las necesidades futuras de los clientes y poder darles un mejor servicio en el área de reparación y mantenimiento de máquinas.

AREA DE OPORTUNIDAD

EXISTEN DIFERENCIAS ENTRE LAS METAS DE CADA GERENTE

*** PROPUESTAS**

- Fomentar la comunicación diaria entre ambos gerentes de manera que identifiquen juntos las oportunidades que tiene la empresa para lograr el desarrollo.
- Mantenerse al margen de situaciones familiares que puedan perturbar la comunicación de ambos gerentes.
- Realizar periódicamente juntas que ayuden a mantener un clima de confianza que motive a los gerentes a unir sus metas de cada gerencia.

AREA DE OPORTUNIDAD**LOS CLIENTES DEMANDAN UN BUEN ACCESO A LA EMPRESA***** PROPUESTAS**

- Adquirir un sistema de Fax que contribuya a hacer una comunicación cliente-proveedor más ágil y rápida.
- Tomar en cuenta las llamadas de los clientes de manera que siempre se logre dar una respuesta a su llamada.

AREA DE OPORTUNIDAD**LOS CLIENTES NECESITAN MAYOR COMUNICACION***** PROPUESTA**

- Necesita la empresa brindar una retroalimentación a los clientes de manera que ellos se sientan tomados en cuenta y se logre cerrar por completo el servicio que se otorga.
- Mantener una línea abierta proveedor-cliente de manera que durante la prestación del servicio el cliente pueda aclarar dudas rápidamente.

AREA DE OPORTUNIDAD**EN CUANTO A LAS IDEAS DE MEJORA OTORGADAS POR LOS CLIENTES***** PROPUESTAS**

- Mantener el interés por el cliente por medio de el tipo de encuesta que se realizó.
- Otorgar mayor importancia a las llamadas del cliente.
- Implementar sistemas de comunicación más modernos, por ejemplo: el fax.
- Mantener la buena calidad de servicio que se está otorgando de manera que continuamente mejore y no se estabilize.
- Tomar en cuenta la opinión de los clientes de manera que éstos se sientan parte del proyecto que se esté realizando.

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones del estudio

El diagnóstico realizado en esta empresa fue diseñado de manera que fuera útil para los gerentes de la misma, así como también para los empleados.

Tomando en cuenta las áreas de oportunidad establecí propuestas que fueran alcanzables y adecuadas a la situación por la que está pasando el país, de manera que no fueran gastos innecesarios o situaciones inútiles, sino simplemente cambios de visión por parte de la empresa para que se logre una mayor productividad y desarrollo, y esto ayude a lograr mayores ingresos y utilidades.

El plan de acción de las áreas de oportunidad queda a consideración de los dueños de la empresa, si en base a las áreas de oportunidad otorgadas ellos consideran darle un seguimiento en el cual los dueños de la empresa consideren implementar las soluciones que ofrezco en base a lo diagnosticado.

5.2 Conclusiones Personales

Este estudio me ayudó a desarrollar en gran medida un área de las Relaciones Humanas que considero importante y que a mí en lo particular me interesa, que es el Desarrollo Organizacional y todo lo que se refiere al tema.

Gracias a la intervención que hice me pude dar cuenta de situaciones que en la teoría no se resaltan y que pueden llegar a ser muy importantes; logré incrementar mis conocimientos en el área de mi carrera y considero que eso le da un valor agregado a mi estudio.

BIBLIOGRAFIA

BECKHARD, Richard, et al. Transiciones Organizacionales, SITESA, México, 1988.

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, México, 1990.

CANALES Enrique "El Norte" sección interfase.

FARIA DE MELO. Desarrollo Organizacional , Enfoque Integral. México, 1992.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿ Qué es el Control Total de Calidad ?, Grupo Editorial Norma, Colombia 1993.

LASSER, J.K. Iniciación y administración de pequeños y medianos negocios, México, 1992

Memoria " Empresa y Sociedad" Crisis y Soluciones, USEM 1987.

Memoria " La empresa familiar en México, USEM 1982.

NEWTON M. et al. Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología, Editorial Diana. México, 1986.

NIETO C. Ezequiel, Modelos y Teorías de Organización, libro 1y2, maestría en D.O. UdeM, 1982.

PLANCARTE Rodrigo " El Norte" sección internacional.

RESNIK, Paul. Cómo dirigir una empresa pequeña, editorial Mc Graw-Hill,
México, 1993.

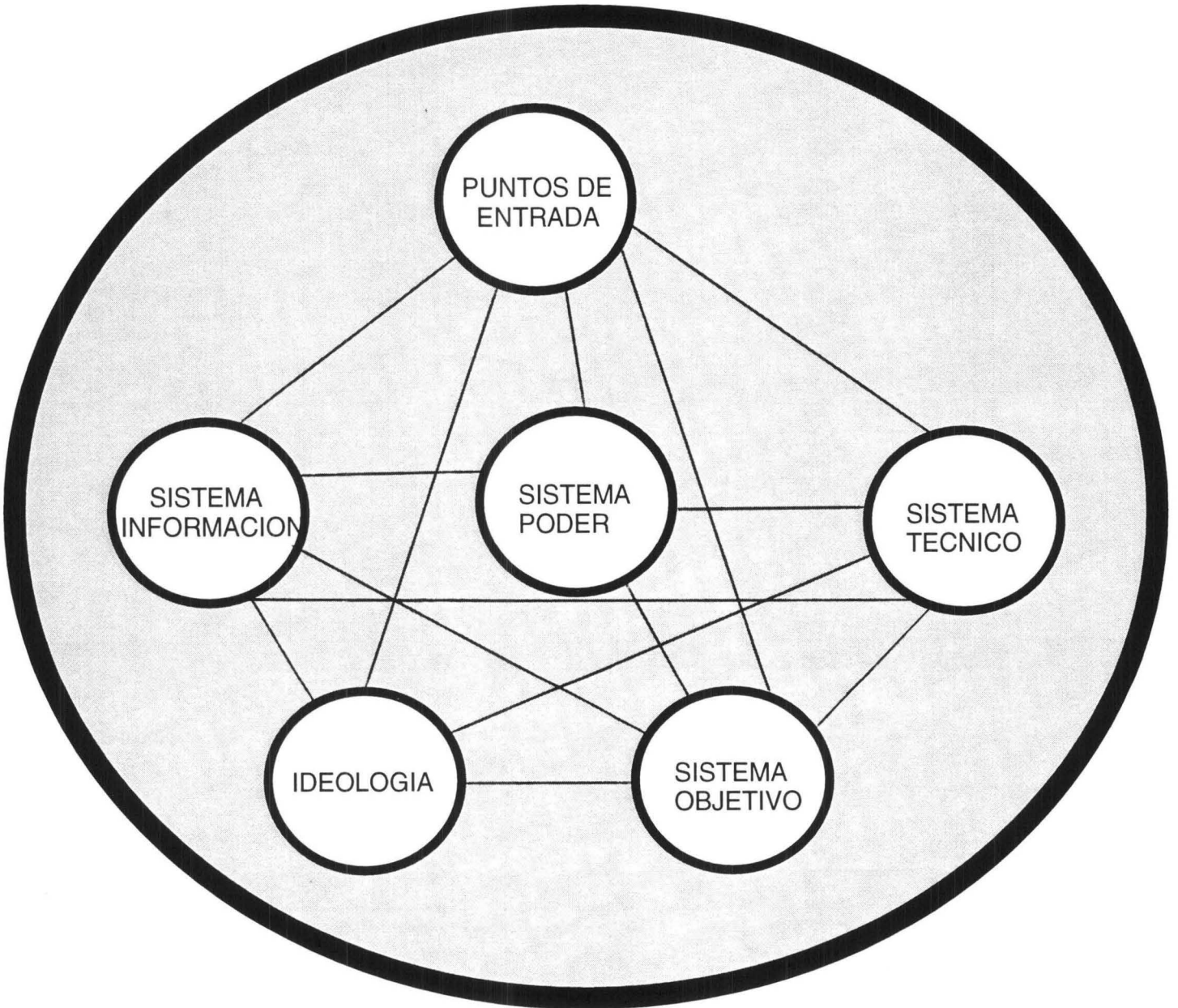
ROBBINS, Stephen . Administración, Teoría y Práctica, editorial Mc
Graw-Hill, México 1986.

TURABIAN, Kate L. A Manual for Writers of Term Papers, Theses, and
Dissertations, 15th edition. Chicago: The University Press, 1987.

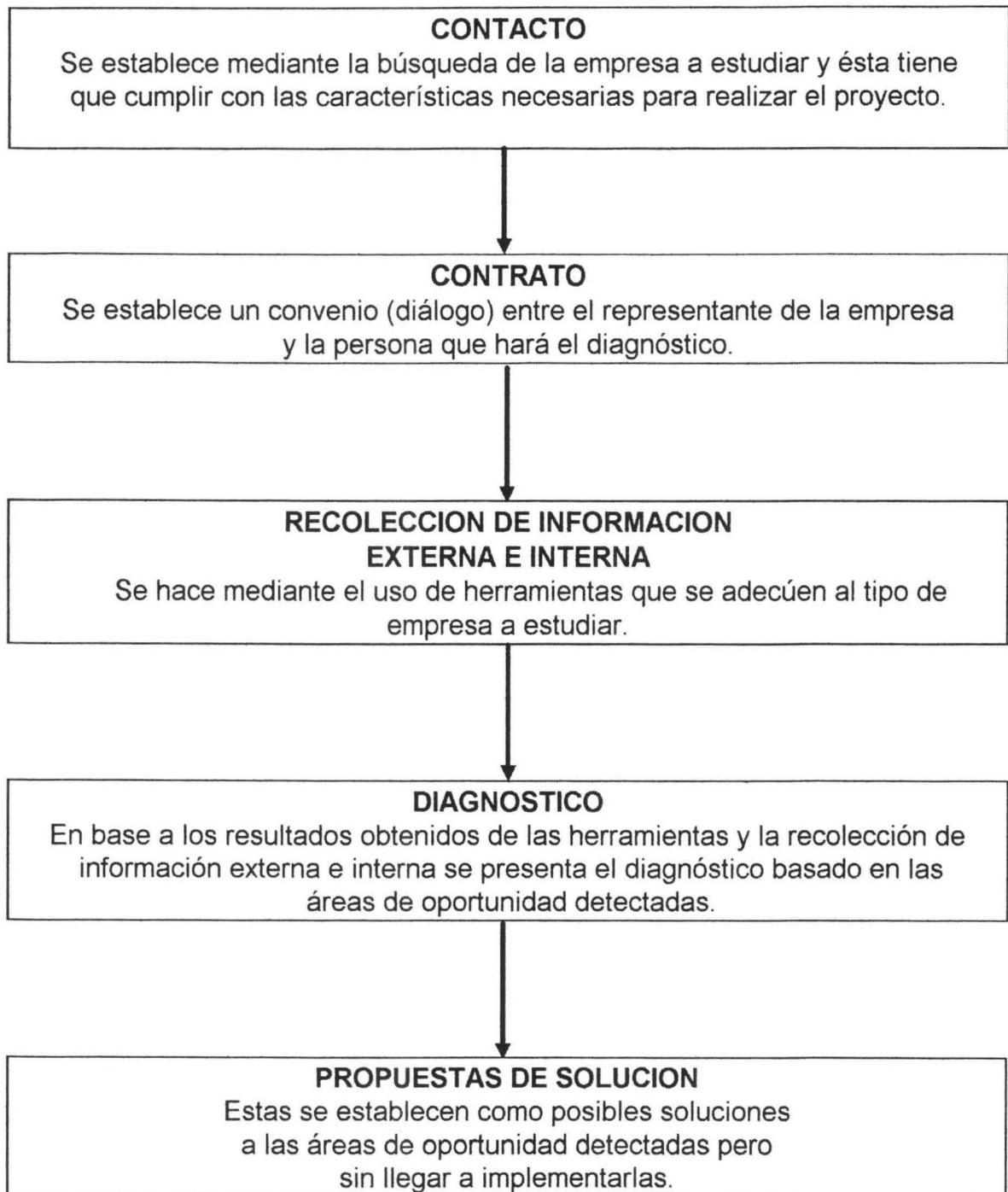
USEM. Se puede transformar la empresa, México 1987.

VARIOS AUTORES, Lecturas selectas sobre Ingeniería de Sistemas del
ITESM, Monterrey, N.L. 1993.

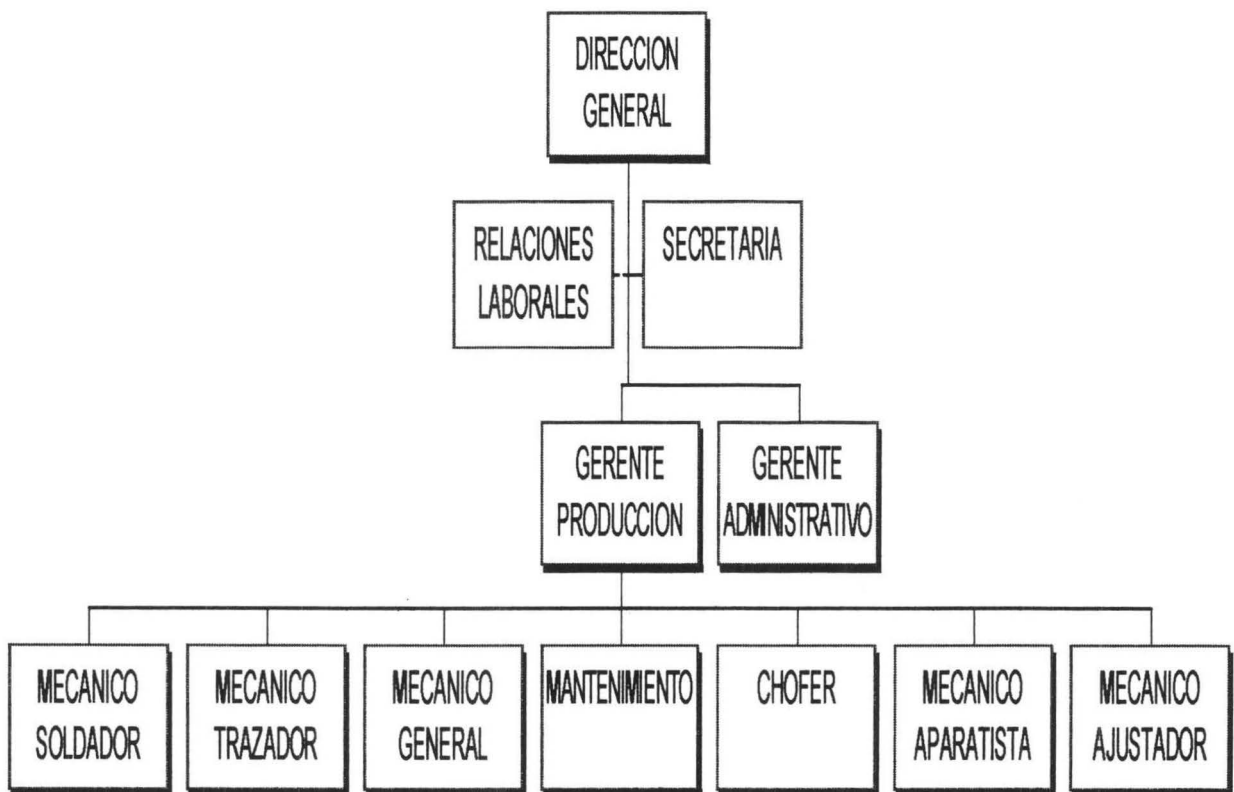
SISTEMA TOTAL



ANEXO # 2

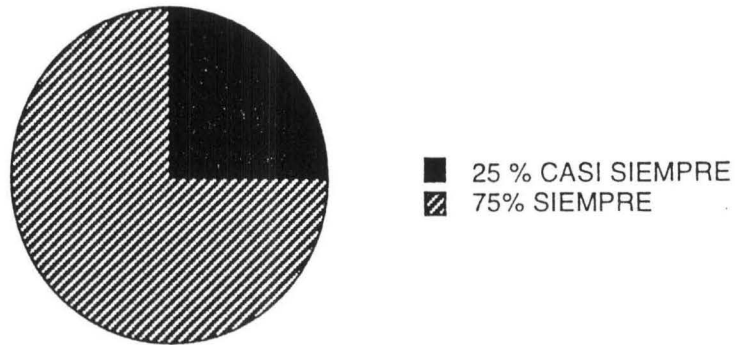


ORGANIGRAMA



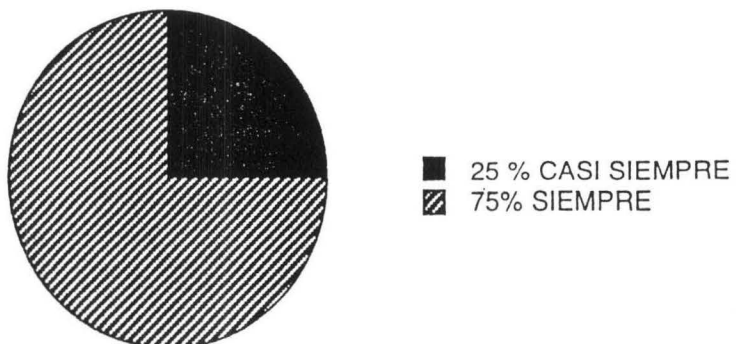
ANEXO # 4

SISTEMA DE INFORMACION
CORRECCION DE ERRORES



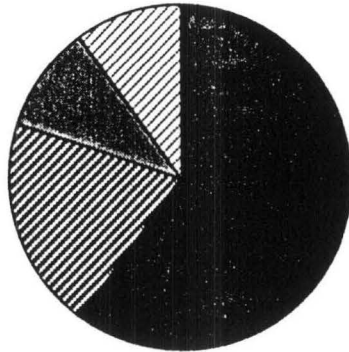
ANEXO # 5

SISTEMA TECNICO
FUNCIONES ASIGNADAS



ANEXO # 6

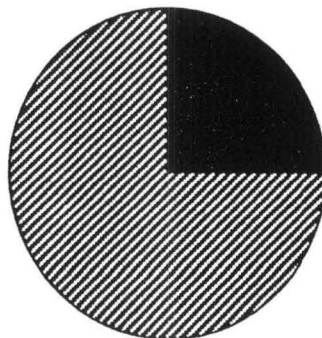
IDEOLOGIA CONSIDERACIONES PARA REALIZAR MEJOR EL TRABAJO



- Educación 60%
- ▨ Máquinas nuevas 20%
- Mantenimiento de máquinas 10%
- ▨ Especialización 10%

ANEXO # 7

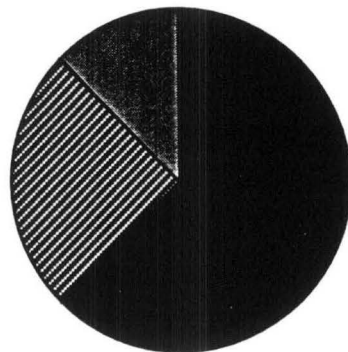
SISTEMA PODER JEFE INMEDIATO



- 25 % AMBOS GERENTES
- ▨ 75% GERENTE PRODUCCION

ANEXO # 8

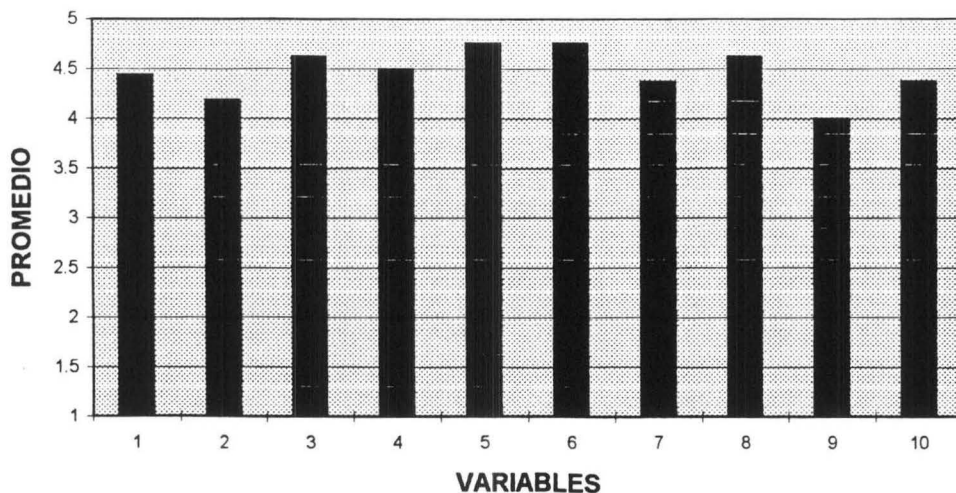
SISTEMA OBJETIVO MISION DE LA EMPRESA



■ Progreso 62.5%
▨ Mantenimiento 25%
■ Taller de reparación 12.5%

ANEXO # 9

CALIDAD EN EL SERVICIO



1 CONFIABILIDAD
2 RESPUESTA
3 COMPETENCIA
4 ACCESO
5 CORTESIA
6 COMUNICACION
7 CREDIBILIDAD
8 SEGURIDAD
9 ENTENDIMIENTO
10 ASPECTOS TANGIBLES

902715

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY