

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**



**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA**

**“TALLER MECANICO AUTOMOTRIZ DIAZ”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :**

**DIAZ AGUILAR JOSE MANUEL**

**94321009**

**ASESOR: MTRA. MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE**

*Ma. Cristina Escobar Iturbe*

**AGRADECIMIENTOS...**

**A MIS PADRES, VICENTE Y CATALINA QUE CON SU APOYO LOGRARON RENACER EN MÍ LA ILUSIÓN DE UNA VIDA MEJOR Y QUE CON CARÍÑO Y RESPETO SUPIERON GUIARME ,APOYANDO MIS DECISIONES Y RESPETANDOLAS Y QUE SIN ELLOS JAMAS LO HABRIA LOGRADO...**

**A MIS HERMANOS QUE SIEMPRE SUPIERON DARME SU MANO AMIGA Y QUE EN MOMENTOS CRITICOS DE LA CARRERA ME ALENTARON DE LA MANERA EN QUE SOLO ELLOS PUDIERON: CON AMOR Y RESPETO...**

**Y EN ESPECIAL A MI ESPOSA E HIJO. LAURA LA COMPAÑERA DE MI VIDA QUE CON TODO Y NUESTRAS CARENCIAS ME APOYO EN EL MOMENTO CLAVE DE MI CARRERA ALENTANDOME Y ANIMANDOME CUANDO LA MORAL SE VEIA DIESMADA, LUCHANDO JUNTO A MI LADO Y FORJANDO SUEÑOS...**

**Y POR ULTIMO A LA PROFESORA CRISTINA ESCOBAR A QUIEN LE AGRADEZCO SUS ENSEÑANZAS Y EL HACER POSIBLE CONVERTIR LO QUE UN DÍA FUE UN SUEÑO, EN UNA REALIDAD...**

**¡LO HE LOGRADO !**

**¡GRACIAS!**

**JOSE MANUEL DIAZ AGUILAR**

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>1.- INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2.- ANTECEDENTES HISTORICOS</b> .....	<b>4</b>
<b>3.- ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1.- OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2.- META ESPECIFICA</b> .....	<b>10</b>
<b>3.3.- ORGANIGRAMA</b> .....	<b>11</b>
<b>3.4.- UBICACIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>3.5.- REGLAMENTO</b> .....	<b>12</b>
<b>3.6.- PRESTACIONES</b> .....	<b>16</b>
<b>3.7.- HORARIO DE TRABAJO</b> .....	<b>16</b>
<b>3.8.- DÍAS DE PAGO</b> .....	<b>17</b>
<b>3.9.- POLÍTICAS</b> .....	<b>17</b>
<b>3.10.- TECNOLOGÍA</b> .....	<b>18</b>
<b>3.11.- RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>19</b>
<b>4.- FUNCIONAMIENTO REAL</b> .....	<b>19</b>
<b>5.- DIAGNOSTICO</b> .....	<b>22</b>
<b>5.1.- ETAPA A</b> .....	<b>22</b>
<b>5.2.- ETAPA B</b> .....	<b>23</b>
<b>5.3.- ETAPA C</b> .....	<b>24</b>
<b>5.4.- ETAPA D</b> .....	<b>25</b>
<b>6.- GRAFICAS</b> .....	<b>26</b>
<b>6.1.- CADENA CAUSA EFECTO</b> .....	<b>26</b>
<b>6.2.- DIAGRAMA CAUSA EFECTO</b> .....	<b>27</b>
<b>6.3.- FUERZAS Y DEBILIDADES</b> .....	<b>28</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>30</b>



## INTRODUCCIÓN.

A lo largo de la historia de la administración, los problemas, tanto de la economía, así como de la empresa misma, han representado un reto que sin duda ha impulsado de manera considerable la demanda de expertos para la solución de problemas en las empresas y entidades comerciales; por ello, la administración se presenta hoy como una de las áreas de conocimiento más llena de complejidades y desafíos debido a los crecientes problemas dentro de las instituciones que constituyen el ramo productivo de nuestro país.

En el ámbito nacional, hay una gran demanda de administradores calificados, lo que ha provocado una gran demanda de esta licenciatura, y a su vez repercutido en las expectativas de ingreso y de oferta de trabajo, puesto que las grandes empresas tienen de donde elegir y ofrecen salarios por demás bajos, favoreciendo con esto el desvío de recursos (administradores inmersos en el comercio). Por otro lado, a provocado un gran nivel de competencia de puestos laborales por parte de los egresados de las diferentes universidades que en cierto grado favorece el nivel de eficiencia.

Uno de los principales factores que enfrentamos hoy los administradores es la apertura del mercado nacional a las economías internacionales y de igual manera, la inmersión de la economía en el libre mercado. Esto representa un reto sin duda,

bastante difícil, dado el nivel de eficiencia de las economías extranjeras ( Estados Unidos y Canadá) pero a su vez impulsa a los administradores a incrementar el nivel e inmiscuirse en el vasto terreno de las organizaciones, ideando estructuras, planes, estrategias y demás; para poder garantizar la eficiencia de productividad y repercutir de esa manera en la libre competencia internacional.

Es de vital importancia que el profesional que utiliza la administración como un medio de vida, deba de inmiscuirse en los mas variados niveles de la organización: desde el nivel jerárquico de una supervisión, hasta los puestos directrices de la organización; así como en la diferente especialidad como lo es la producción, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, etc. para poder descifrar los problemas que se presentan en el funcionamiento de la entidad y poder llevarla a la eficiencia y el éxito, fines que persigue cualquier organización.

Sin embargo, la formulación de la problemática o problema que pueda surgir en una organización no es del todo de fácil comprensión ni mucho menos de fácil delimitación y fijación. Es una etapa que con mucha frecuencia se descuida siempre en el proceso de solución de problemas dado la relativa importancia que se le asigna; es importante delimitar hacia donde va orientada la investigación, rama de la problemática, debido a los múltiples problemas que se pueden generar dentro de la entidad. Existen muchas y diversas formas de como atacar un problema: las metodologías son una de ellas, y se aplican según la distinta interpretación de un problema, por ejemplo, la optimización de una entidad por medio de expresiones matemáticas o aquellas metodologías que hacen referencia ha estados de desorden

debido a la complejidad de los problemas, etc. todas estas técnicas son instrumentos para ayudar desde una perspectiva muy amplia a la toma de decisiones para la cual un administrador debe de estar preparado para coadyuvar a la eficiencia de la empresa. Debido a las circunstancias de libre competencia en el mercado global en el que se compete se debe de tener en cuenta ciertas condiciones del medio ambiente, de como se opera y se desenvuelve, hasta que magnitud puede afrontar los retos ( síntomas y efectos); por ello es de vital importancia el conocimiento del sistema, sus objetivos, metas, fundadores, funcionamiento y otras cosas que forman parte del sistema a investigar.

Parte de este trabajo es aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de los diferentes cursos y que pueden ser de gran utilidad para la empresa si así lo desea. Partiendo de estas expectativas; comenzamos con el estudio de algunos antecedentes para ir después desarrollando la problemática, no sin antes agradecer las facilidades brindadas por la empresa en cuanto a información y disponibilidad.




## ANTECEDENTES

En México dentro del sector Automotriz existen una gran cantidad de empresas relacionadas entre sí; sin embargo solo algunas destacan como empresas importantes de producción de automóviles, puesto que el resto son empresas dedicadas a las refacciones ,servicio , etc. Haciendo referencia a datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística ,geografía e informática (INEGI 1998)

### FABRICANTES DE AUTOMOVILES EN MÉXICO.

En 1997, México ocupó el 13vo. lugar entre los países fabricantes de vehículos con una producción de poco más de 1.3 millones de unidades, representando el 2.5% de una producción mundial de 55 millones de vehículos.

La industria de autopartes mexicana genera ventas por más de 8,000 MDD (Fuente: Industria Nacional de Autopartes, A.C.) y se integra por más de 600 empresas distribuidas en 8 plataformas de fabricación

 Autos	 Camiones Pesados y Autobuses	 Motores
•CHRYSLER	•CHRYSLER	•CHRYSLER
•G.M	•DINA	•G.M.
•NISSAN	•FORD	•FORD
•FORD	•G.M	•V.W.
•V.W.	•KENWORTH	•RENAULT
•MERCEDES BENZ	•MASA	•PERKINS
•HONDA	•MERCEDES BENZ	•CUMMINS
•BMW	•VOLVO	•NISSAN



Actualmente el campo automotriz es uno de los mejores (en cuanto a beneficios ) del país , sin embargo debido a recientes crisis en el tipo de cambio de la economía se ha visto afectada y esto ha repercutido en el ingreso de las familias, las cuales al no tener suficientes recursos y tener descompuesto su vehículo, en lugar de comprar un motor o un vehículo nuevo, lo llevan a reparación. Esto sin duda ha representado un problema para todos, sin embargo, para otros a representado una forma de supervivencia, tal es el caso de los talleres automotrices en un 2% anual según datos del INEGI. Pero no solo es establecerse en el sistema productivo, sino mantenerse, y esto se ve reflejado en el cierre de talleres debido a las fuertes presiones del mercado laboral y el salario restringido.

Es por ello que algunos de estos talleres mecánicos día con día incrementan la tecnología para irse adecuando a los cambios del medio, sino también, a los del sistema productivo nacional. Actualmente en la delegación Venustiano Carranza (zona de nuestra investigación) cuenta con 100 talleres automotrices registrados que pagan impuestos, y de los cuales solo 30 están registrados en CANACINTRA. La mayoría de los talleres automotrices se encuentran ubicados en locales, la mayoría renta y al ver disminuido el trabajo cierran y se concentran como mecánicos ambulantes. Esto sin duda representa una problemática importante del ramo automotriz de reparación; incrementa la competencia desleal de los demás reparadores reduciendo, y acrecentando mas el desempleo.

El taller automotriz Díaz es uno de los talleres medianos de la Venustiano Carranza, que cuenta con terreno propio y se preocupa por el servicio y un cobro racional de el

mismo; así como establecer en cierta medida relaciones estratégicas con refaccionarias y demás; para lograr mantenerse en el mercado laboral, y así lo dicen los mas de 20 años dando servicio. Es por eso que comenzamos con el estudio de la manera mas objetiva analizando partes principales del componente del taller.

## ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.

El taller mecánico automotriz “servicio automotriz Díaz”, fue fundado en 1957 por el ciudadano mecánico “Bernardino Manuel Díaz Medina” y con centro de operaciones en Isabel la Católica, # 459, colonia algarín, Delegación Cuauthemoc. Inicialmente contaba con 2 trabajadores (el patrón y un empleado) pero siempre tuvieron la ambición de destacar. Desde un principio el taller tubo como objetivo primordial dar un gran servicio al cliente y que este quedara satisfecho; esto orillo a no solo concentrarse en un solo modelo de automóviles sino por el contrario, comenzaron a trabajar sobre diversas marcas y modelos tratando de captar mucho mas clientela y comenzar a expandirse. Este servicio mecánico paso por tres etapas:

1ª etapa: durante los años de 1957 a 1966 se fundo el taller con centro de operaciones en Isabel la Católica, # 459, colonia Algarin, Delegación Cuauthemoc; rentando una superficie de 64 mts<sup>2</sup> tratando de establecerse y comenzar a captar algunos clientes, el objetivo primordial en esta etapa era la de la supervivencia, ya que del lado izquierdo como a unos 30 mts había otro taller. Es aquí cuando comienza a invertir en herramientas de trabajo y algunos accesorios necesarios para el taller. Hacia el año de 1965 tras un altercado con el arrendador se vieron en la necesidad de desalojar el inmueble y rentar otro.

2ª etapa: (de 1967 a 1976) Después de haber desalojado el inmueble, se reubicaron en una superficie de 81 mts<sup>2</sup>, ubicada en Lorenzo Buturíni, esquina con sur 3, y

dependiente de la delegación Venustiano Carranza. Contando con la maquinaria, fue mas fácil la reubicación, pues ya contaban con algunos clientes anteriores que satisfechos por los trabajos realizados con anterioridad se vieron en la necesidad de seguirlos frecuentando; y no solo eso sino que al contrario de lo que esperaba estos mismos los recomendaban con parientes, familiares y amigos. De esta forma el taller crecía, tanto económicamente como moralmente, se procedió a la contratación de un elemento mas (mecánico general) y un ayudante (chalan); de igual forma por cuestiones de problemas con el arrendador, procedieron a desalojar el inmueble, pero ahora con una base sólida. 3 elementos, una herramienta necesaria, accesorios, apoyo económico y clientes, que son lo principal.

3ª etapa: (de 1977 a 1986) la reubicación del taller no es del todo lejana a la anterior pues se ubican en predio de 100 mts<sup>2</sup> con todos los servicios: luz, agua, drenaje, etc.; cosa que en la anterior etapa no contó este predio se ubica en sur 3 # 1122, delegación Venustiano Carranza, a unos 20 mts del parque de la Venustiano Carranza. Se procede a la contratación de 2 mecánicos mas, y en el año de 1980 ingresa otro miembro (ayudante), el cual dos años mas tarde se convierte en maestro mecánico (mecánico general). Todo marcha bien hasta que en el año de 1981 el inmueble es robado (accesorios y herramientas); esto propicia un pequeño desbarajuste, pero que en seguida es corregido, es claro que hay necesidad de un velador, a medida que va incrementando en personal. Es necesario que el dueño vaya delegando funciones que anteriormente desempeñaba como lo relacionado a la declaración de impuestos y las instancias legales. Es ahora cuando se ve la necesidad

de instaurar un nuevo orden jerárquico, los problemas crecen cuando viene una tragedia, el temblor de 1985, y en la que parte de la estructura se ve afectada obligando a cambiar nuevamente de inmueble.

Etapa reciente: 1985 a la actualidad; aprovechando algunas facilidades otorgadas por el dueño de un predio ubicado en cocurpe # 9, esquina con avenida del taller s/n, frente al deportivo Jamaica y con una extensión de 150 mts<sup>2</sup>, el Sr. Bernardino Manuel adquiere al predio y comienza con la edificación de la infraestructura, unos cuartos, para oficina y papeleo, es inevitable que el dueño tiene que delegar sus funciones a gente especializada en el caso, si es que piensa en destacar y también comenzar a adquirir maquinaria nueva (full inyection) para poder competir con modelos mucho mas recientes; de igual manera comienza a estructurar mucho mejor el taller y comienza a establecer un plan estratégico. Realiza una alianza con una refaccionaría de tal manera que esta le proporcione trabajo uno y otro con sus recomendaciones.

### **OBJETIVOS.**

1. brindar el mejor servicio al cliente, tratando de agilizar el trabajo y realizarlo lo mejor posible a un precio aceptable.
2. sobrevivir económicamente y aprovechar las oportunidades del libre mercado.

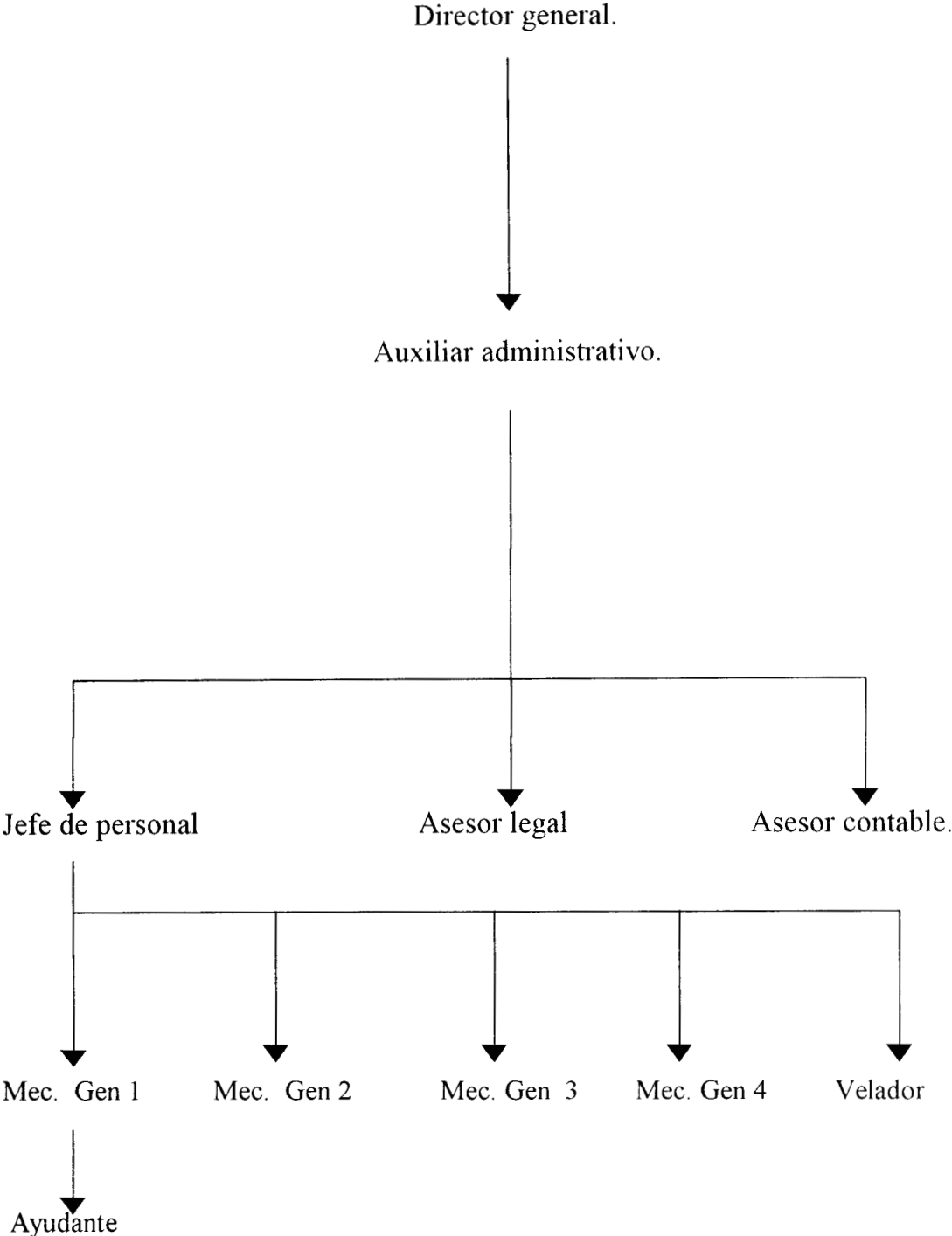
brindar una vida mejor a los trabajadores, buscando un sentido de la superación basado en la honradez para con los clientes.

### **META ESPECIFICA.**

**la superación diaria, tratando de unificar esfuerzos y lograr la plena satisfacción del cliente, además de tener la convicción de el respeto mutuo.**

Fin inmediato: lograr establecerse, económicamente consolidarse como una mediana empresa y contribuir con el engrandecimiento y consolidación de México. Obtener una empresa con pleno sentido humano y al mismo tiempo eficiente y productiva.

**ORGANIGRAMA.**



**UBICACIÓN.**

El servicio se encuentra ubicado físicamente en la delegación Venustiano Carranza, colonia Santa Anita a unos 15 mts de la estación Jamaica, de la línea Martín Carrera - Santa Anita. en las esquinas que forma cocurpe # 9 y avenida del taller del lado sur y al norte Fray Servando y Congreso de la Unión. Frente al servicio mecánico se encuentra un deportivo de la Venustiano Carranza y un modulo de atención al ciudadano de la policía del distrito federal.

Geográficamente se encuentra ubicado en un lugar céntrico, y con bastantes vías de acceso; es una pequeña empresa, perteneciente al sector empresarial y afiliada desde 1990 a la CANACINTRA, por convencimiento propio y por algunos beneficios otorgados por este organismo como: información sobre los movimientos del país (nivel administrativo - operativo), maquinaria, capacitación técnica, etc. año con año ratifica esta afiliación.

### **REGLAMENTO.**

El reglamento interior de trabajo esta integrado por algunas disposiciones importantes para el buen funcionamiento; este consta por escrito:

capitulo I

disposiciones generales.



Art. 1: el presente reglamento rige la conducta de todos los trabajadores y serán de observancia general con el propósito de armonizar la labor diaria.

Art. 2: se considera un trabajador aquel que esta registrado conforme a los estatutos del código civil y del trabajo; y que este preste el servicio en esta institución.

Art. 3: toda la capacitación requerida para cada trabajador, constituirá una obligación de la institución, para que el trabajador pueda brindar el servicio de la mejor manera.

## Capitulo II

derechos.

- 1) participar activamente en el desempeño de la labor diaria, integrándose con los demás compañeros de trabajo si así lo requiriese, etc.
- 2) hacer uso de las instalaciones y herramientas si el fin es de trabajo o para servicio de los clientes.
- 3) Hacer uso de los servicios que presta la institución.

## Capitulo III

de las obligaciones.

- 1) encauzar y tratar de esforzarse para la consecución de los objetivos de la institución.
- 2) realizar oportunamente las actividades que denoten la satisfacción del cliente.
- 3) presentarse a trabajar diariamente excepto los días de descanso obligatorio.
- 4) asistir al trabajo puntualmente, según la hora señalada (8:00 A.M.)

## Capitulo IV

Faltas.

Se consideran faltas:

- 1) destruir o dañar intencionalmente las instalaciones, equipo, maquinaria, mobiliario y demás bienes que integran el patrimonio de la institución.
- 2) apoderarse sin consulta previa de bienes pertenecientes a la institución.
- 3) disponer de bienes o documentos de la institución que puedan causar daño alguno al patrimonio (robo, desfalco, falsificación).
- 4) utilizar la violencia física como medio de solución a los problemas de trabajo (relación laboral)
- 5) sobornar o engañar a la institución sobre algunos problemas internos.
- 6) portar armas dentro de la institución laboral.
- 7) distribuir psicotropicos o estupefacientes dentro del área de trabajo.
- 8) distribuir o consumir bebidas embriagantes dentro de la misma o llegar en estado de ebriedad, ya que podría traer consecuencias fatídicas como accidente.
- 9) interceptar comunicación importante para beneficio propio y perjuicio de la institución.
- 10) fumar en lugares prohibidos, en bienestar de la salud propia y de la institución.

Capitulo V.

medidas administrativas.

- 1) amonestación de palabra
- 2) suspensión de la labor de un día
- 3) suspensión de la labor de 3 días

4) descuento en la paga semanal

5) despido

## Capitulo VI

higiene y seguridad.

Se define seguridad como un conjunto de medidas o acciones encaminadas a la prevención de riesgos. Los riesgos de trabajo están definidos como:

1) enfermedad profesional

2) accidentes de trabajo

3) accidentes de trayecto

En el caso de accidente de trabajo que es el mas frecuente, se debe informar al jefe inmediato y acudir al servicio medico para ser atendido inmediatamente.

En este caso el servicio medico de la institución deberá hacerse responsable de las lesiones o problemas de salud, la institución se encuentra afiliada al ISSSTE.

Incapacidad.

a) en caso de incapacidad la institución pagara un 100% durante los 3 primeros días y después,

b) se le dará una ayuda económica entre el 30 y el 40% del salario total.

c) el requisito para esta prestación es la antigüedad, 3 años como mínimo.

## **PRESTACIONES.**

- servicio medico
- aguinaldo: otorgado 10 días de goce de sueldo, con goce de antigüedad, concediéndolo antes del 24 de diciembre.
- vacaciones: generalmente entre 8 y 9 días de descanso con sueldo pagado y no importando la antigüedad.
- días de descanso obligatorio: los marcados por la ley.

## **HORARIO DE TRABAJO.**

La hora de entrada y salida del trabajo será indicado por el encargado del personal:

a) la hora puede variar de entre 8:00 y 8:15 de la mañana a las 4:00 o 5:00 de lunes a sábado (sábado medio día)

la asistencia es importante pues no solo repercute en la empresa sino también en la familia, pues pierdes el salario de un día y algunos incentivos por tu puntualidad y asistencia.

## **DÍAS DE PAGO.**

Se realizara en la caja con el encargado de personal a la hora de la salida cada sábado de cada semana, en caso de faltas injustificadas se aplicara el descuento correspondiente y la sanción que los administrativos determinen.

## **POLITICAS.**

Las políticas a considerar son hasta cierto punto las que se describen pues no constan por escrito:

1. puntualidad: es de vital importancia para el inicio de labores y por lo tanto constituye un estatuto de jerarquía dentro de la organización, pues de ellos se dependen incentivos que van desde \$10 a \$20 por semana (esto asociado con la responsabilidad)
2. responsabilidad: es de los factores que motivan el buen trabajo y la satisfacción del cliente pues crea un sentido de comunicación y de respeto entre ambas partes, así como un poco de importancia y prestigio a la institución.
3. honestidad: es de vital importancia que los trabajadores tengan en cuenta esto y eviten un problema.
4. honradez: representa las costumbres de la colectividad.
5. lealtad a la clientela.: los trabajadores deben de crear un sentido de lealtad al cliente para que este a su vez les de la confianza y sigan siendo clientes.

## TECNOLOGÍA.

Como se menciona en un principio se contaba con herramientas necesarias como llaves españolas y desarmadores (manuales, planos y de cruz) para destornillar y atornillar algunos de los mecanismos de los motores. Llaves de cruz para quitar y poner llantas, gatos hidráulicas para levantar los carros al momento de quitar o bajar algunos motores, grúa hidráulica para bajar el motor, garrochas, pinzas, matracas, extensibles, dados de diferentes medidas ( $1/2$ ,  $1/4$ ) y otras muchas herramientas sencillas como el paso del tiempo tuvieron la necesidad de incrementando aparatos muy modernos y eficientes para la realización del trabajo como la lampara de tiempo, para medir los tiempos del motor, compresometro para medir la compresión del motor, troquelson para el apriete final de los tornillos, cojinete y que en el paso se realizaba con una complejidad y gran dificultad, el preverificador instrumento que sirve para medir las resoluciones del motor, y la cantidad de emisión de los gases, que actualmente con la salida al mercado de muchos automóviles con sistema de inyección (full inyection) se ven en la necesidad de adquirir a renta un equipo computarizado para full inyection (inyección electrónica) y que es necesaria para la detección de un mal funcionamiento en el motor y la inyección de la gasolina.

## **RECURSOS HUMANOS.**

Cuenta con un administrativo auxiliar instalado en el mismo taller el cual tiene como función especial la de llevar un seguimiento de las actividades del taller como entradas, salidas de efectivo, así como los movimientos y el papeleo de la institución. También hay un departamento auxiliar y un asesor contable para el pago de las contribuciones e impuestos, además cuenta con los servicios de un despacho legal para el trámite jurídico.

El jefe de personal es el de más experiencia en el servicio y el encargado de los problemas con el personal. Le tienen un cierto respeto debido a su experiencia. Hay cuatro mecánicos generales y un ayudante. Hay un velador para la vigilancia del inmueble.

## **FUNCIONAMIENTO**

El taller automotriz funciona de manera estratégica en cuanto a los proveedores (refaccionaría) pues cuando necesitan alguna refacción, van, las piden y les dan rebaja; no solo eso, sino que uno y otro se brindan trabajo, la refaccionaría les manda clientes y el taller compradores. Hay una relación muy estrecha entre los dueños de ambos negocios que se consolida aun más por la serie de problemas económicos y como resultados de la baja en el trabajo.

Personal administrativo: la responsabilidad del personal administrativo recae en la personalidad del hijo del dueño el cual solo se presenta los sábados, para analizar los documentos que se acumulan en la semana y recomienda algunas decisiones acerca del buen o mal funcionamiento al padre. El dueño se presenta los miércoles, jueves y viernes a medio día para checar la labor de los mecánicos. El contador y el abogado solo prestan sus servicios cuando el dueño lo requiere.

Los recursos humanos tienen una gran capacidad de servicio y conocen sus trabajos, pues tratan de hacer el trabajo lo mejor posible y en caso de alguna falla, cierran en taller hasta reparar el auto por completo, a satisfacción del dueño. La entrada es a las 8:00 pero no falta quien llegue después de la hora de entrada. El día jueves un mecánico llegó después de las nueve y se le sancionó con la pérdida de medio sueldo, cosa que le incomodó, pero aceptó la sanción con responsabilidad el jefe de personal es el hombre de más edad, y es el que revisa la labor diaria y el que recibe el pago de los servicios. Por las mañanas es el encargado de abrir el taller en punto de las 8:00 o cuando más tarde a las 8:15. Revisa el estado en que se encuentra el taller en relación a los inmuebles y comienza con la labor, esto pasa en el transcurso de la semana donde se encarga de todos los pedidos a la refaccionaría y de llevar el conteo para mandarlo a la administración. Diariamente después de la jornada de trabajo rinde cuentas al patrón que se presenta entre las 4:00 y 5:00 de la tarde; después cierra el taller (no hay hora precisa).



El velador solo realiza sus labores los sábados y domingos por ser fin de semana y porque el taller se queda solo durante este lapso (en la noche). Entre semana solo le da unas vueltas y revisa que este bien.

El ayudante de mecánico no solo desempeña sus labores como las de un ayudante sino que es el que va a los mandados, la comida, refrescos, y otras cosas que se necesitan en el día.

Tecnología: Las herramientas usadas son tratadas con mucho cuidado y se acomodan al terminar en el lugar donde se tomaron para un mejor control. La maquina de Full Inyection ni siquiera aparece en el taller, muy por el contrario cuando hay algún problema con algún motor, el carro es llevado a donde esta la maquina y no esta a donde esta el taller. En lo que respecta a la mano de obra, es por lo que se puede observar muy eficiente y con mucha experiencia, pero hay motores modernos que se les complican mucho.

Políticas: Estas no se cumplen al pie de la letra, pues el jefe de personal concede algunos perdones hacia ciertas faltas, como puntualidad. Pero en lo que refiere a responsabilidades es muy estricto pues de ello depende la seguridad de los compañeros en el taller.

Todos se llevan bien y no se han suscitado problemas de violencia física ni verbal (periodo de 2 semanas) al parecer hay compañerismo, pues se “echan” la mano cuando no pueden corregir algún defecto en la compostura del motor. Hay una división del trabajo estructural dado que cada quien se encarga de alguna compostura para simplificar el trabajo.

Servicio: El servicio comienza en el momento en el que el cliente llega al portón del taller automotriz, pues es recibido de manera amable y con un saludo muy familiar. Poco después, el jefe de personal lo atiende y le da un presupuesto para que lo estudie el cliente y se comience a trabajar. La reparación se hace de la manera mas rápida posible y en presencia del cliente si este así lo quisiera.

### **DIAGNOSTICO**

Etapa a:

- 1) estado de insatisfacción: es el poco trabajo que han tenido actualmente y que ha afectado en el rendimiento económico, no obstante los buenos trabajos realizados, y la eficiencia del trabajo y los clientes cautivos que tienen.
- 2) descripción de la problemática: a lo largo del transcurso de periodo de desarrollo del taller mecánico Díaz, se ha enfrentado a diversos problemas, pero principalmente a uno específico: el atraso en tecnología automovilística (conocimientos operativos). Anteriormente habían superado algunas de estas pero en la actualidad el problema se ha incrementado con la aparición del nuevo sistema de inyección de combustible (Full Inyection) y con la afluencia de nuevos automóviles sofisticados.
- 3) resultados esperados: insatisfacción por parte del dueño y por consiguiente de los empleados, que aunque aun no se llevan a cabo podría acabar en un desatenimiento económico, no obstante los buenos resultados y la eficiencia en el

trabajo. La insatisfacción puede desatar frustración e incluso el declive del negocio (por ello la búsqueda de alianzas con la refaccionaría en busca de trabajos).

Etapa b:

variables del problema:

1. recursos humanos
2. capacidad y eficiencia
3. personal administrativo
4. conocimientos acerca de la nueva tecnología

esto en cierta medida son algunos parámetros de los cuales se desprende el problema fundamental: el atraso de tecnología automovilística (conocimientos operativos).

Investigación del estado actual: el taller automotriz funciona de manera estratégica en cuanto a los proveedores cuando necesitan alguna refacción, van las piden y les dan una rebaja, uno y otro se brindan trabajo, la refaccionaría les brinda clientes y viceversa. Ambos negocios que se consolidan aun mas por la serie de problemas económicos y como resultado en la baja en el trabajo.

El personal administrativo: la responsabilidad recae en el hijo del dueño, su función es: analizar documentos, tomar junto con su padre decisiones acerca del

funcionamiento del sistema. Los recursos humanos tienen una gran capacidad de servicio y conocen a la perfección su trabajo, tienen una entrada y un reglamento muy coercitivo pero la eficiencia de los trabajadores lo disminuyen la coordinación para el trabajo de ellos se da de manera muy natural. La ideología y practica es “el cliente es primero”, la capacitación de Full Inyection esta comenzando como una medida de cambio pero no se cuenta con tecnología (maquina).

Tecnología: las herramientas usadas son tratadas con mucho cuidado y al terminar son acomodadas en el lugar donde se tomaron para un mejor control. La maquina de Full Inyection ni siquiera aparece en el taller, muy por el contrario cuando un problema se suscita con algún motor el carro es trasladado a donde se encuentra la maquina y no esta al taller; en lo que respecta a la mano de obra es por lo que se puede observar muy eficiente y con mucha experiencia pero hay motores modernos que se les complican mucho.

Políticas: las políticas que al parecer son coercitivas solo se respetan en cuestión de seguridad pues es importante para el compañerismo existente entre el grupo social.

Etapa c:

elaboración de objetivos y formulación de lo deseado: los objetivos fundamentales de la organización son:

- brindar una vida mejor a los trabajadores, buscando la superación y la honradez hacia los clientes.

- brindar el mejor servicio al cliente tratando de agilizar el trabajo y realizarlo lo mejor posible a un precio aceptable
- sobrevivir económicamente y aprovechar las oportunidades del libre mercado así como a la confrontación deliberada de competidores.

Estos objetivos en esencia muestran lo que la organización en un principio desea desde sus inicios hasta la maduración en la que se encuentra; pero hay un inconveniente: estos objetivos dan como consecuencia la fijación de otros para que a su vez se puedan ver complementados; uno de los principales el formulado: adquisición de conocimientos tecnológicos avanzados para la perdurancia en el segmento automotriz y ¿como lo va ha llevar a cabo? , ¿a través de que mecanismo? Uno de tantos puede ser la capacitación, y el apropiamiento de tecnologías u conocimiento, esto con la intención de captar mas clientela además de la que tiene y en base a esto mejorar su eficiencia económica.

Etapas d:

evaluación: en un principio el taller mecánico tenia la visión de tener un negocio lucrativo que prevaleciera y que redituara lo suficiente para los gastos del patrón y el sueldo de los empleados. Sin embargo el patrón se enfrento a cambios bruscos en la economía como fueron: la demanda, la devaluación, las constantes innovaciones, y en cierto modo los constantes retos que en la mayoría de las veces fueron resueltos. Actualmente, la mayoría de las personas opta por carros cada vez mas sofisticados y una minoría conserva modelos pasados que son el conocimiento técnico del taller,

sin embargo el cambio de la tecnología ha dado lugar a un desconocimiento acerca de la nueva maquinaria (motor) del auto, es por ello que el patrón se ha enfrentado a un dilema: “invertir en conocimiento (adiestramiento técnico) o sobrevivir con lo poco que tiene hasta que el mercado laboral no de para mas”.

Análisis causal: en caso de la primera opción es mayor promedio 45 y es una de las desventajas para el futuro pues no se tendría una seguridad de que el trabajador durara mucho tiempo en el trabajo y en caso de que no, sería dinero mal invertido.

En el caso de la segunda: con el crecimiento de la demanda y problemas de la contaminación y política del gobierno, no sería raro que en unos 3 años desapareciera.

<b>Cadena causa efecto</b>	<b>Opciones</b>
retraso en conocimiento sobre nuevas tecnologías (motores)	adiestramiento y capacitación
trabajadores de edad avanzada	contratar mas jóvenes con mejores conocimientos
falta de recursos monetarios para el adiestramiento	prestamos para reinversion en maquinaria
en el mercado hay cada vez mas competidores	brindar un mejor servicio y trato, así como promociones
mala planeación	utilizar técnicas de que orienten y proyecten un mejor futuro para el taller.



efectos:

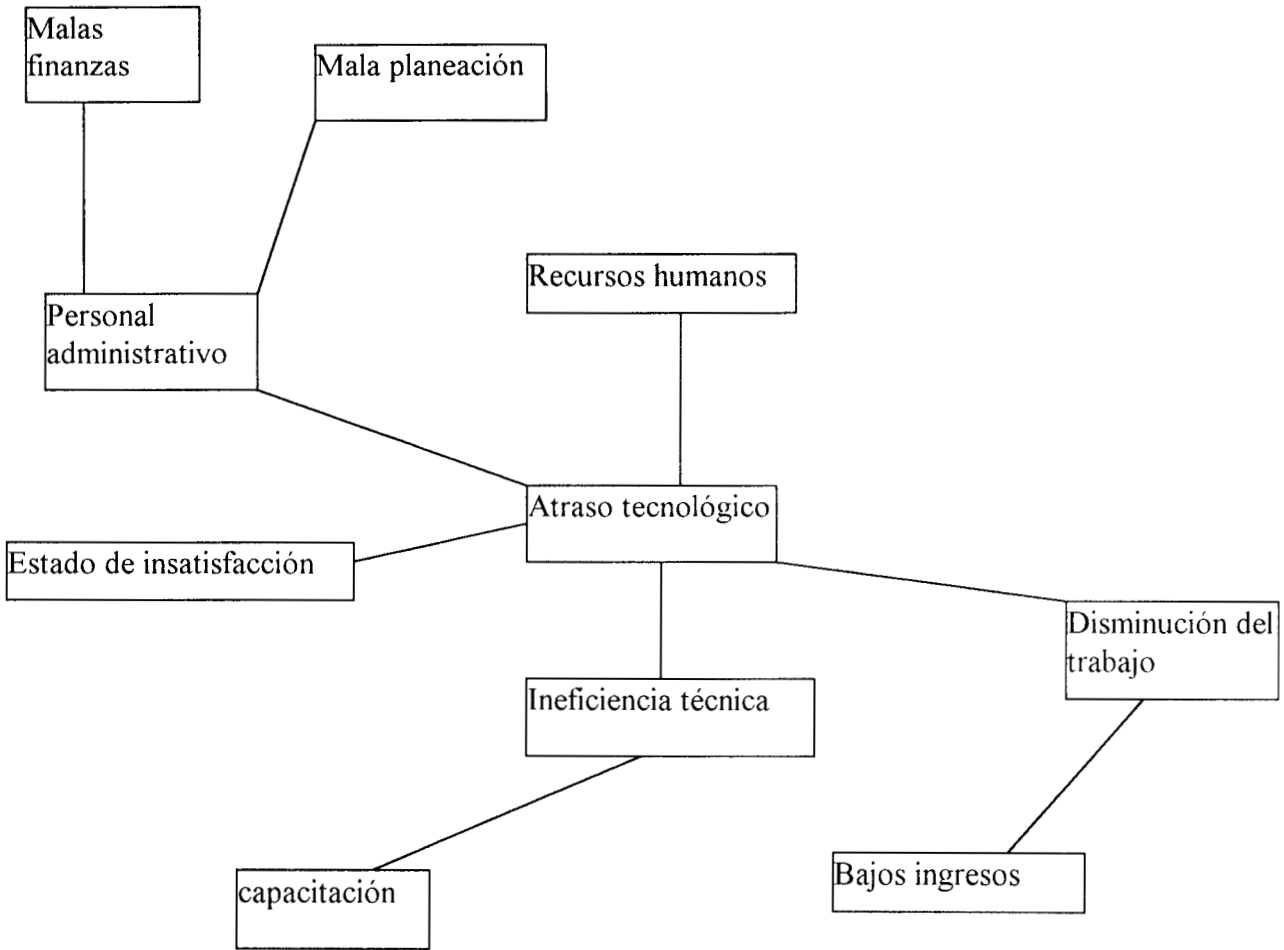
- bajos ingresos
- incertidumbre hacia el futuro
- insatisfacción
- ineficiencia en autos modernos
- mala planeación y malas finanzas

**FUERZAS Y DEBILIDADES.**

<b>fuerzas</b>	<b>debilidades</b>
experiencia en mecánica	la mayoría de la gente es mayor de 45 años
conocimientos de mecánica	fuerte contaminación
la cultura hacia adentro es cooperativa	la administración es mal planeada
se brinda un buen servicio	en ocasiones hay secases de recursos monetarios (para inversión y adiestramiento)
hay eficiencia en composturas anteriores (autos no modernos)	hay una falta de tecnología (retraso)
buen precio	muchos competidores
hay rapidez en el servicio	en ocasiones poco trabajo
hay una estrategia corporativa en la	



refaccionaría



## CONCLUSIONES.

Una de las realidades más dolorosas de nuestro México es la poca objetividad e importancia que el gobierno le tiene a las micro y pequeña empresa ante los cambios problemáticos en el medio ambiente nuestra empresa en estudio se encontraba ante un reto: resistir los embates en un ambiente poco favorable, más sin embargo afronto los retos e inclusive organizo relaciones cooperativas con otras dependencias (clientes y refaccionarias). La problemática se ahondo más con los constantes cambios en el capital (maquinaria y equipo) y acervo humano; Consecuencia de la baja del trabajo. Por otro lado la gente trabajadora en su mayoría es de edad avanzada repercutiendo de manera favorable en el trabajo (experiencia) y por otro en la fuerza que necesita la dura labor de la mecánica. La mala regulación de las autoridades ha dado como resultado el crecimiento de la competencia desleal generando una baja en el trabajo pero que se ve compensada con clientes cautivos que el taller tiene. El taller tiene expectativas agradables puesto que tiene la suficiente experiencia y conocimientos, priva un ambiente de cooperatividad, hay eficiencia en el trabajo, hay un precio favorable, una garantía, rapidez en el servicio, sin embargo, debe de tomar en cuenta aspectos como: la gente trabajadora muy pronto ha de retirarse, y debe de adquirir nuevos ayudantes si se desea conservar en el mercado laboral y por otro lado una administración mal planeada aunado con los escasos monetarios puede llevarlo a la quiebra; la tecnología sigue avanzando y la contaminación es un problema que va en

aumento.

## **BIBLIOGRAFIA.**

Acosta Flores, J. J. (1987) Diagnostico mediante la dinámica de sistemas; UNAM, Facultad de Ingeniería, México.

Ackoff, Rusell L. El arte de resolver problemas, Limusa, México, 1992.

Avalos L. Elvira. Metodología de sistemas, UNAM, México, 1981.

En internet:

[http://www. Ford.com](http://www.Ford.com) (producción de automoviles)

[http:// www. Inegi. Gob. Mx](http://www.Inegi.Gob.Mx)

[http:// www. Venustiano carranza. Mx](http://www.Venustiano.carranza.Mx)