



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL
DEL TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN
CHIRINOS EN COMAYAGUELA**

SUSTENTADO POR:

JESSY LISBETH CHIRINOS BENITEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERRECTORA CAMPUS SPS

ANA LOURDES LAFFITE

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL
DEL TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN
CHIRINOS EN COMAYAGUELA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

CINTHIA ISELA CANO ACOSTA

ASESOR TEMÁTICO

HENRY ANDINO VELASQUEZ

MIEMBROS DE LA TERNA

ADALBERTO MÉNDEZ

DOUGLAS ZELAYA

JOSÉ VIRGILIO PAREDES



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DEL

TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

EN COMAYAGUELA

JESSY LISBETH CHIRINOS BENITEZ

Resumen

Esta investigación se enfocó en realizar un diagnóstico a Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, con el propósito de determinar el modelo de gestión a utilizar para la mejora significativa en el ámbito administrativo y organizacional de la Empresa; la información fue obtenida de las entrevistas realizadas a todo el personal 7 en su totalidad, del mismo modo de las encuestas que contienen la opinión de una muestra representativa de 28 de clientes; los datos obtenidos demostraron la existencia de una estructura orgánica lineal con centralización en la mayoría de funciones y de procesos administrativos no integrados, limitando el aprovechamiento de los recursos potenciales de la Empresa, dado lo anterior el estudio concluye que la mejora de sus procesos administrativos y organizativos son los primeros punto en agenda, por consiguiente se propone centrar esfuerzos en la definición de aspectos de tipo organizativo como organigrama, misión y visión que le identifiquen como Empresa, a la vez potencializar a su personal mediante la capacitación, traduciéndose en resultados de impacto para la Empresa por ser más competitiva.

Palabras claves: Administración, Clientes, Empleado, Empresa, Organización.



FACULTAD DE POSTGRADO

ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS FOR ELECTROMECHANICAL WORKSHOP AND REFRIGERATION CHIRINOS IN COMAYAGUELA

JESSY LISBETH CHIRINOS BENITEZ

Abstract

This research focused on making a diagnosis, for Electromechanical Workshop and Refrigeration Chirinos, to determine the management model to achieve significant improvements in the administrative and organizational scope of this Company; the information was obtained through interviews with all staff, 7 in its entirety. Opinion surveys of a representative sample of 28 clients were also performed; data obtained demonstrated the existence of a linear organizational structure with centralized in most non-integrated functions and administrative processes, limiting the potential use of Company resources, given the above, the study concludes that improving administrative processes and Organizational are the first points on the agenda; therefore, intends to focus efforts on defining organizational aspects, such as the development of an organizational business structure, mission and vision of the company, while potentiate its staff through management training; all this will have a positive effect on the Company subject to this analysis, with the ultimate aim of increasing their competitiveness.

Keywords: Administration, Customer, Employee, Company, Organization

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis de Maestría a quienes conmigo emprendieron esta meta que hoy concluye con el éxito alcanzado, a las personas que forman parte de mi vida y que me impulsaron a continuar día a día, a las personas que representa mi motivación para luchar y seguir adelante y a quienes sin esperar nada a cambio me apoyaron incansablemente. A Dios gracias por bendecirme formando parte de la vida de ellos.

A mis padres José Antonio Chirinos y Rosibel Benitez

A mis hijos Alexandra Nicolle y Yahir André

A mi esposo Marvin Urbina

A mis hermanos Jesly, José Antonio, Jeydy y Jeymy

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y la fortaleza para continuar en los momentos más difíciles de mi carrera, por bendecirme con una vida de abundantes e importantes lecciones y experiencias vividas y por toda la felicidad que mi corazón embarga por todos los logros obtenidos.

A mis padres José Antonio y Rosibel, mis amigos y consejeros en el camino que he recorrido por la vida, por su dedicación y amor, todo lo que soy se los debo a ellos.

A mi esposo con quien hemos formado un hogar lleno de alegrías, logros y experiencias, y principalmente por Alexandra y Yahir quienes se han convertido en el centro de nuestras vidas por su acompañamiento en este sueño que hoy es una realidad.

A mis hermanos quienes ven mis pasos, porque me motivan a ser mejor cada día, gracias por permitirme ser un ejemplo a seguir lo cual representa un reto permanente para mí.

Finalmente a las personas que estuvieron presentes en todo momento en esta carrera conmigo, gracias por sus palabras, apoyo, consejos que me orientaron en saber tomar las decisiones en los momentos cruciales de mi carrera.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
INDICE DE TABLAS	xvi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2.1. DEL TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS	3
1.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	3
1.2.3. EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA.....	4
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. FUNDAMENTOS DEL MECANIZADO	10
2.1.1. PANORAMA DEL MECANIZADO EN LA REGIÓN LATINOAMERICANA... ..	11
2.1.2. PANORAMA DE LAS EMPRESAS DEL MECANIZADO EN EL ENTORNO NACIONAL.....	12
2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO	14
2.2.1. FUNDAMENTOS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	14
2.3. CONCEPTUALIZACIÓN.....	43
2.4. MARCO REFERENCIAL	44
2.4.1. CASO DE ÉXITO.....	47
3.1. CONGUENCIA METODOLÓGICA	48
3.1.1. DIAGRAMA DE RELACIÓN DE VARIABLES.....	49
3.1.2. MATRIZ METODOLÓGICA	50
3.1.3. HIPÓTESIS.....	59

3.2.	ENFOQUE Y MÉTODOS	59
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.4.1.	MUESTRA.....	60
3.4.2.	UNIDAD DE ANÁLISIS	60
3.4.3.	UNIDAD DE RESPUESTA	61
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	61
3.5.1.	INSTRUMENTOS.....	61
3.5.2.	TIPO DE INSTRUMENTO	61
3.5.3.	TÉCNICAS	61
3.6.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	62
3.6.1.	FUENTES PRIMARIAS	62
3.6.2.	FUENTES SECUENDARIAS.....	62
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS.....		63
4.1.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	63
4.2.	DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	64
4.3.	DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS A LA PRODUCCION DE PIEZAS Y PRESTACION DE SERVICIOS A LOS CLIENTES	68
4.4.	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN QUE DESARROLLA EL TALLER EN LA ACTUALIDAD.....	72
4.5.	EL TALLER SU CONSOLIDACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL ALCANZADO.....	80
4.6.	BENCHMARKING COMPARATIVO ENTRE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS Y LOS TALLERES DEL RUBRO DE MECANIZADO INDUSTRIAL, ANALISIS PARA SU MEJORAMIENTO	84
4.7.	RESULTADOS Y ANALISIS DESDE LA PANORAMICA DEL ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA INVESTIGACION	88
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES		100
5.1.	CONCLUSIONES	100
5.2.	RECOMENDACIONES	102
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		103
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS, CENTRADO EN LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....		103
6.1.	INTRODUCCIÓN	103

6.2.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	103
6.2.1.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (de julio del 2015 a julio del 2016)	104
6.3.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA EMPRESA.	105
6.4.	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA. (OBJETIVO 1)	108
6.4.1.	MISIÓN PROPUESTA.....	108
6.4.2.	VISIÓN PROPUESTA	108
6.4.3.	PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	108
6.4.4.	PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE VALORES PARA LA EMPRESA.....	108
6.5.	PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS.....	113
6.5.1.	ALCANCE Y PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN.....	113
6.5.2.	BENEFICIOS ESPERADOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL TALLER.....	114
	ANEXOS	120

INDICE DE FIGURAS

1. Importancia de la Administración.....	14
2. Etapas del Proceso Administrativo.....	16
3. Etapas, fases y elementos del proceso administrativo.....	17
4. Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	19
5. Funciones del Sistema de Información.....	24
6. Tipos de Empresa.....	26
7. Clasificación de los Organigramas.....	29
8. Organigrama General.....	30
9. Organigrama Funcional.....	31
10. Simbología de las Normas ASME para elaborar diagramas de flujo.....	33
11. Diagrama de flujo del proceso de surtido que muestra la transmisión de control entre departamentos.....	34
12. Modelo de sistema de gestión de la calidad.....	37
13. Diagrama de relación de variables.....	48
14. Evolución de los Ingresos, gastos y utilidades del Periodo 1996-2014.....	78
15. Años de servicio brindado a los clientes.....	89
16. Áreas de mayor demanda de los clientes.....	90
17. Área más visitada por tipo de cliente.....	91
18. Productos y Servicios de Mayor demanda de los Clientes.....	92
19. Tendencia de quien brinda la atención a los clientes frecuentemente.....	93
20. Satisfacción del cliente por los Servicio que le ofrece el Taller.....	95
21. Percepción sobre la materia prima utilizada en los productos y servicios.....	96

22. Percepción de los Clientes sobre la atención que se les brinda.....	97
23. Diagrama de plan de acción del modelo de gestión propuesto a Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.....	105
24. Organigrama propuesto a Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.....	111

INDICE DE TABLAS

1. Definición de las 5S.....	39
2. Matriz de Operacionalización de las variables.....	50
3. Foda analítico de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.....	83
4. Benchmarking realizado entre los Talleres del rubro de mecanizado.....	85
5. Frecuencia de los años de servicio a los clientes.....	88
6. Frecuencia de las Áreas más visitadas en el Taller.....	90
7. Productos y Servicios que demandan más los clientes.....	92
8. Frecuencia con énfasis en quien atiende a los clientes.....	93
9. Frecuencia sobre la satisfacción del cliente por los Servicio que le ofrece el Taller.....	94
10. Frecuencia sobre la percepción de la calidad de la materia prima.....	95
11. Frecuencia con énfasis en la atención del cliente.....	96
12. Opinión del cliente respecto a quien le atiende frecuentemente.....	97
13. Cruce de variables quién le atiende frecuentemente en el taller consultado por tipo de cliente.....	99
14. Plan Estratégico 2009 -2011 Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.....	106
15. Descripción general de puestos.....	112
16. Plan de capacitación al personal de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.....	115

17. Costo estimado del Plan de capacitación para empleados del Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.....	116
---	-----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos representa la visión de negocio a la que el Empresario emprendedor hace 23 años dio origen; asimismo se convierte en el tema de esta investigación, con él se pretende explorar integralmente la Empresa. El Taller funciona bajo la misma visión que las demás organizaciones por competir, ser exitosas y consolidarse en su medio adquiriendo cada día más experiencia en el rubro que se desarrolla y adaptándose cada día más a los constantes cambios en el entorno, para la mejora continua con la mira de incorporarse en un mundo cada vez más competitivo.

Y es que cuando se refiere a la mejora continua se relaciona este concepto a la revisión y diagnóstico constante de sus procesos administrativos, organizativos y estructurales, análisis de sus planes estratégicos de manera que todos estos elementos que conforman el plan de trabajo de la Empresa se optimicen y logren la consecución de las metas propuestas; metas que involucran aspectos de índole financiera y de producción así como su fortalecimiento organizativo estructural para ser más competitivo.

Punto de partida para conocer a profundidad la Gestión organizacional y administrativa que realiza Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, nace este desafío con la pretensión de realizar un diagnóstico sobre su ordenamiento y características estructurales; representado para la Empresa un primer análisis el que aportará mejoras significativas y que de forma gradual avance a la consolidación como una Empresa líder en el rubro de mecanizado de piezas y máquinas.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la ciudad de Comayagüela predomina el comercio integrado por múltiples Empresas con diversidad de actividades ya sea establecidas bajo la normativa legal que les rige o bajo una estructura informal, no obstante pese a su ordenamiento legal sin lugar a duda las Empresas nacen de la conjugación de tres elementos fundamentales, siendo estos la idea, el emprendedor y los recursos. (Lobato, 2007, p. 7).

Laudon & Laudon (2008) afirma que: “Una organización es una estructura social formal estable que toma recursos del entorno y los procesa para producir bienes y servicios”. (p.84). Bienes y servicios para satisfacer la diversas necesidades de las personas en una nación, bien estas pueden ser de consumo personal, de alimentación, para la salud.

(Rodríguez, 2010) por su parte argumenta que:

En términos conceptuales de la Empresas se entiende como una unidad de explotación ya sea industrial, comercial o de servicio, bajo la dirección del propietario de la misma. El objetivo principal de una Empresa es la optimización de los recursos (humanos materiales, financieros, técnicos) de que disponga para obtener el máximo rendimiento. (p. 25)

En este sentido el cuestionamiento que surge es ¿Cómo logran las Empresas su funcionamiento operativo cuando no cuenta con una estructura formal? Cuestionamiento no lejano a la situación actual, del Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos en Comayagüela. Por lo anterior y para poder profundizar sobre los factores que le caracterizan, se aborda el contexto general de la Empresa a través de la siguiente temática:

1.2.1. DEL TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

En la Ciudad de Comayagüela municipio del Distrito Central un 7 de Julio de 1992 abre sus puertas al público, Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos fundada por el Gerente Propietario José Antonio Chirinos Avelar, establecida como Micro Empresa, nace con la misión de ofrecer servicios técnicos en el área Industrial y Electromecánica para la Fabricación, Reconstrucción, Mantenimiento de piezas y equipos de tipo industrial, Mantenimiento de Sistemas de Aire Acondicionado Automotriz, Doméstico e Industrial, ubicada en la calle principal de la Colonia Policarpo Paz García a 150 metros de la carretera del norte en una de las zona de considerable actividad económica.

1.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

Respecto a la definición de Estructura Organizacional, Laudon & Laudon (2008) lo define como: “Estructura de Empresario Emprendedor (Empresa joven, pequeña, en un entorno que cambia con rapidez, tiene una estructura sencilla y la administra un empresario emprendedor que funge como director general único” (p.89).

J. Chirinos (2015a) comunica que mediante testimonio de Escritura Pública No. 204, se constituye como Comerciante Individual y Gerente Propietario de la Empresa cuyo giro principal es rebobinado de motores eléctricos, plantas eléctricas, corriente automotriz, refrigeración doméstica e industrial, soldadura autógena y eléctrica; servicios de tornería industrial, aire acondicionado y de automóviles e industrial, y todo lo que fuere conexo con el giro principal.

Desde el inicio de sus operaciones la Empresa ha estado bajo la dirección de su fundador y Gerente Propietario, su estructura organizativa es sencilla cuenta con un área administrativa y dentro de la misma se cuenta con los servicios profesionales de un

contador con la función de realizar los registros contables y estados financieros de la Empresa.

Asimismo cuenta con el área de producción, conformada por personal técnico mecánico que operan la maquinaria y equipo para la mecanización que comprende la fabricación y reconstrucción de piezas industriales, embobinado de motores eléctricos y de refrigeración.

1.2.3. EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Así como el agua es el medio indispensable para los peces, o el aire para el avión, las organizaciones son el ambiente necesario para que los administradores realicen su trabajo. De hecho “la Administración no existiría sin las Organizaciones”(Hitt, Black, & Porter, 2006, p. 10).

Como lo expresa la cita anterior, la administración y su enfoque de cómo se integrará dependerá con mayor precisión de cómo los Gerentes, Directivos o Propietarios establezcan los criterios bajo los cuales se administrará la Empresa. En el caso específico del Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, la cual durante sus 23 años al servicio de los clientes y Empresas del rubro industrial y de servicio ha funcionado bajo un esquema sencillo y artesanal, contando únicamente con dos áreas identificadas, siendo estas el área de administración y el área de producción.

J. Chirinos (2015a) sostiene que tiene control en su totalidad de cada una de la actividades o tareas que integran el área administrativa, se listan de las siguiente manera: atención al cliente, elaboración de facturas, recibos y cotizaciones, todo lo anterior realizado de forma manual, ya que la Empresa no cuenta con un sistema operativo para registrar sus operaciones diarias y que le puedan alimentar los inventarios, las cuentas por cobrar y cuentas por pagar así como la administración de su cartera de clientes y de proveedores, también se incluyen más actividades como ser desde la atención de llamadas telefónicas hasta la compra de materiales, suministros y herramientas para la realización de

los órdenes de trabajo; a la vez manifiesta que la única actividad delegada es la realizada por el Contador General siendo esta elaboración de los Estados Financieros.

J. Chirinos (2015a) notificó que no tiene a disposición de la Empresa un sistema que registre sus cartera de clientes y Empresas, por lo que esta situación puede desencadenar fuertes repercusiones ya que se corre el riesgo de perder contacto con los mismos previa o posteriormente a la realización de los trabajos, y a la emisión de facturas por el servicio ofrecido. Esta área es dirigida y supervisada por el Gerente Propietario, involucra las actividades desde la atención al cliente, recepción del trabajo, toma de medidas, cotización, compra de materiales y estimación de precios por el servicio a realizar. Bajo este esquema o enfoque administrativo que predomina en la Empresa, nace la siguiente premisa, ¿será este enfoque el adecuado en función de la amplia demanda de servicios que oferta la Empresa?

Münch (2010) afirma que:

Además de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo el precio, las estrategias de mercado y servicio. Un excelente producto o servicio sin el soporte de una adecuada administración no tendrá permanencia en el mercado. (p.26)

El Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos inicio operaciones con 17 empleados distribuidos en las áreas: 1). Embobinado de motores eléctricos, 2). Área Industrial de Torno y Fresado 3) Mantenimiento de Sistemas de Aire Acondicionado Automotriz, Doméstico e Industrial, 4) Mecánica Automotriz. Progresivamente se realizaron mejoras a las instalaciones del Taller, acondicionándolo de tal manera que contará con las áreas descritas anteriormente para la atención al público en general y especialmente a las Empresas que solicitaron los diversos productos y servicios, desde ese momento se establecieron que las características de sus principales clientes han sido Empresa de producción de todo tipo de bienes y productos de consumo, Talleres mecánicos, así como otros clientes que se dedican a actividades del rubro de mecanizado industrial.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, es una Micro Empresa hondureña, perteneciente al sector de mecanizado industrial en la zona de Comayagüela cuenta con 23 años de experiencia en el rubro de fabricación de piezas industriales. Desde su fundación la Empresa ha sido administrada bajo la completa dirección de su Gerente Propietario, aun sus procesos administrativos y operativos muestran ciertas deficiencias y los controles no son los más adecuados en manejar tanto la administración como el área de producción, de la misma forma las instalaciones requieren mejoras sustanciales. En ese sentido y por los aspectos anteriormente planteados nace este desafío de analizar en su contexto a la Empresa e identificar las necesidades de mejora para un mejor desempeño organizacional.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se ha identificado que los pocos e incipientes procesos relacionados con la administración y lo inexistente de la organización con carácter estructural, categorizan la actualidad de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, ocasionando que su progreso sea lento corriendo riesgo de caer en un estancamiento y que su crecimiento se vea limitado por falta de una adecuada administración del recurso humano, materiales y financieros.

No obstante la Empresa ha logrado permanecer y desarrollarse en el rubro de mecanizado industrial pese a la carencia de factores de una Empresa competitiva en ese sentido se derivan las siguientes interrogantes.

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ❖ ¿Cuáles son las características estructurales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, en relación a las organizaciones del rubro de mecanizado industrial?
- ❖ ¿Cuáles son los productos y servicios de la Empresa que más demandan los clientes?
- ❖ ¿De qué manera el modelo de administración de la Empresa incide en los resultados de producción y financieros?
- ❖ ¿Cuál ha sido el desarrollo empresarial que ha alcanzado el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos a sus 23 años de existencia en el rubro de mecanizado industrial?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el enfoque Administrativo Organizacional a utilizar por el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos en Comayagüela.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las características organizacionales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos como Empresa del rubro de mecanizado industrial.
2. Enumerar los productos y servicios que más demandan los clientes.
3. Identificar el modelo de administración de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, que le permitan alcanzar un desarrollo y efectividad organizacional a los objetivos de la Empresa.
4. Identificar los elementos por los cuales Taller Electromecánico y Refrigeración ha logrado consolidarse por 23 años como Empresa en el rubro de mecanizado industrial.

1.5. JUSTIFICACIÓN

23 años de servicio en el rubro de mecanizado industrial, son para Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, sinónimo de perseverancia, fidelidad al cliente, calidad en el producto y servicio, sin exclusión de distancias y horarios, estos son sin lugar a duda valores intrínsecos que caracterizan a la Empresa, sin embargo que se percibe de su estructura organizativa y sus mecanismos de administración.

Rodríguez (2010) sostiene que:

Hacer que una Empresa sobreviva no es una tarea fácil, sobre todo en la actualidad, y seguramente será aún más difícil en el futuro. Diversos estudios sobre la duración inicial de Empresas nuevas demuestran que existe un alto porcentaje de cierre de ellas; solo 20% (40 Empresas) llegarán a cumplir dos años de vida. (p. 50)

Con fundamento en lo citado y con la finalidad de presentar un diagnóstico integral de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos nace este proyecto de investigación, el que contendrá el análisis de la Empresa en todo su contexto interno desde el ámbito administrativo, estructural y de producción, para identificar si cuenta con los elementos básicos para su operatividad, elementos tales como si sus procesos administrativos están

plenamente integrados, asimismo en lo concerniente a la administración del recurso humano, de los recursos financieros y la producción.

La investigación pretende servir de guía para que su Gerente Propietario tenga un amplio panorama de como su Empresa se desarrolla en el medio y que factores inciden en su forma de administración, entonces aclarará significativamente la percepción si lo que se está haciendo es la manera más efectiva de dirigir la Empresa, siendo la pauta para posteriores cambios y mejoras sustanciales a la misma.

Por otro lado la investigación es desarrollada desde un enfoque de administración de la pequeña y mediana Empresa, por lo que el diagnóstico, análisis y resultados obtenidos y posibles soluciones de mejoras, podrán servir de base para propiciar posteriores estudios abordando otra temática de la misma Empresa, que se traduzcan en resultados positivos y de grande beneficios para su propietario, empleados y clientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico en síntesis integra todas las teorías y conceptos abordando cada temática expuesta en esta investigación, es decir en lo referido a los fundamentos de mecanización, de administración y de organización, la argumentación recopila los criterios más relevantes que los autores exponen sobre los diversos conceptos que caracterizan los procesos administrativos y organizacional, así como la actual situación del mecanizado, esencialmente de las experiencias de los expertos en el entorno local que tiene un alto grado de valor al recoger las vivencias y experiencias en el rubro.

2.1. FUNDAMENTOS DEL MECANIZADO

La teoría brinda diversidad de conceptos respecto a lo que es el mecanizado, en el medio local la mayor parte de los Talleres son pequeños o microempresas, que cuentan con la maquinaria y equipo para la realización de todo tipo de piezas de tipo industrial, cuentan normalmente con maquina torneadora y fresadora para la rectificación de piezas.

No cabe duda que para conocer a las Empresas de mecanizado, así como los productos que en ella se obtiene y sus tipos de mecanizado, debemos de tener conocimiento de todos los elementos en ellos empleados desde los aparatos de medida, planos del Taller, máquinas empleadas y su manejo, sistemas de seguridad.(Gómez Millán, 2010)

Los Talleres de mecanizado atienden normalmente trabajos de emergencia en virtud de que las piezas se desgastan rápidamente por el tipo de trabajo que realizan estas máquinas, no obstante en algunos casos atienden los trabajos programados mediante medidas preventivas. (Gallardo Rodríguez, 2012), por su parte lo define como “El mecanizado es un proceso de fabricación que comprende un conjunto de operaciones que dan forma a las piezas mediante la eliminación de material” (p.1).

Gómez Millán, (2010) se refiere al término mecanizado como:

A Talleres de características mecánicas, los cuales tienen una actividad dedicada a proyectos, Cálculos, confección de planos, fabricación de piezas mecánicas, montaje mecánico. Etc. En todas estas actividades intervienen aparatos de medidas, maquinas, elementos de control de calidad y todo aquello necesario para la obtención de cualquier producto de tipo mecánico. (p. 2)

Sabemos que los Talleres o Empresas son muy complejos y que los forman muchas personas, maquinas, elementos de elaboración, los cuales cada uno tiene una especialidad y una función definida. Cada uno realiza un trabajo distinto dentro de la Empresa, y el conjunto de esos trabajos es lo que obtiene el producto final de la Empresa. (Gómez Millán, 2010, p.9)

2.1.1. PANORAMA DEL MECANIZADO EN LA REGIÓN LATINOAMERICANA

En los países latinoamericanos, donde el plantel industrial enfrenta una fuerte presión competitiva procedente de países extranjeros, no existen evidencias empíricas del uso de la gestión tecnológica como herramienta gerencial para mejorar su competitividad (Parisca, 1991), situación ésta que puede ser generalizada a todos los sectores Empresariales y específicamente al caso que nos ocupa el sector Metalmecánico.

Rincón G & Mujica Ch (2003) argumenta que:

Un estudio elaborado por Katz (1982) en la industria metalmecánica latinoamericana que caracteriza la naturaleza de la tecnología del sector; afirma que el sector Metalmecánico

abarca todos aquellos sectores productivos que se dedican a la transformación de metales, incluyendo dentro de este subconjunto manufacturero tanto las plantas de fundición y forja como los Talleres de estampado, corte y soldadura y tratamiento de metales diversos; también agrupa a los establecimiento de armado y ensamble final de maquinaria eléctrica y no eléctrica, de vehículos y materiales de transporte y de equipos varios de índole científica.

A grandes rasgos y atendiendo al tipo de productos y al volumen de producción, existen dos formas básicas de organización del proceso de productivo en este sector, a saber: producciones en grandes series cortas o por pedidos individuales, organizadas en Talleres. El modo típico de producción en la región latinoamericana es el de Taller de tipo discontinua.

La mayoría de las Empresas poseen una escasa departamentalización, encontrándose que las funciones de mercadeo, finanzas, mantenimiento y control de la calidad no están normalmente reflejadas en el organigrama, la gerencia es ejercida en la mayoría de los casos por propietarios o un familiar de este, con la excepción de las ubicadas como gran Empresa donde el 51% de las mismas, contratan a una persona para tal función. (Rincón G & Mujica Ch, 2003)

2.1.2. PANORAMA DE LAS EMPRESAS DEL MECANIZADO EN EL ENTORNO NACIONAL

J. Chirinos (2015a) Sostiene que en el rubro de mecanizado industrial los productos y servicios que ofrece a su clientela van desde las fabricaciones y reconstrucciones de piezas hasta mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo industrial, de cada área específica los siguientes servicios:

1) Área Industrial

- ❖ Fabricación de ejes de todos clases de diámetros y tipos de acero: (acero inoxidable, acero 41/40, acero 10/50, acero 10/45, acero 10/22, y acero 10/18 y acero de fundición gris (hierro colado) y barras de bronce, barras de dural aluminio, barras de nylon, barras de teflón, barras de derlin pon.
- ❖ Fabricación de engranajes (ruedas dentadas) en todos los tipos de materiales.

- ❖ Fabricación de poleas y rodos.
- ❖ Rectificado de tambores, discos, volantes, transmisiones.
- ❖ Soldaduras eléctrica y autógena para reconstrucción de piezas (soldadura de aluminio, soldadura de acero inoxidable, soldadura de fundición gris, soldadura 680, soldadura hss, soldadura de bronce, soldadura de plata al 5% y 15%).

2) Área de embobinado de motores eléctricos

- ❖ Re embobinado de todo tipo de motores eléctricos desde ¼ hasta 500 hp.
- ❖ Plantas generadoras de electricidad
- ❖ Cargadores de batería.

3) Área de refrigeración industrial, doméstica y aire acondicionado automotriz:

1. Refrigeración industrial, doméstica, de aire acondicionado automotriz.
2. Reparaciones de unidades centrales, minisplit y unidades tipo ventana.
3. Reparación de frízer, congelador, refrigeradores, mantenedores, y cuartos fríos.

J. Chirinos (2015b), afirma que actualmente sigue desarrollando cada uno de los servicios y productos descritos, atendiendo una cartera de 50 clientes entre Empresas y clientes particulares, dentro de los cuales se pueden mencionar: Aserradero Serma, Embotelladora la Reina, Bomohsa, Cadeca, Promadeca, Resinera Maya, Comercial Bread, Café indio, Cemcol, Pastas Ina, Costuras S.A, Grupo Intur, Inhcesa, Supermercados la Colonia. Escuela Agrícola el Zamorano, Armasa, Azucarera Grecia, Grupo Dión, Infop.

La cartera de proveedores actualmente está integrada por Empresas como ser: Repuestos Sula, Metalco SPS. Coel, Aislesa Deinsa, Cenhtro, Suministros Eléctricos, Larach & Cía. Equipos y Repuestos Wolozny, Cemcol, Fitmetal. Siendo estas las Empresas que en mayor proporción proveen de materiales eléctricos e industriales a la Empresa.

2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1. FUNDAMENTOS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La fundamentación de los procesos administrativos, se sustentan con la siguiente definición de Münch (2010) explicando que “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en los logros de los objetivos de una organización”(p.23). Es por esa razón que la administración es considerada una importante herramienta en la gestión de las organizaciones y quienes la dirigen y a sus colaboradores, así como lo afirma Taylor (1911) en el entendido que “El objetivo principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para la Empresa y la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”(p.9), como uno de los destacados principios de la administración científica.

La administración provee de muchas ventajas para las Empresas que lo practican, ya que permite utilizar eficientemente los recursos, asimismo define la línea sobre la cual seguir y lograr la consecución de las metas en el corto, mediano y largo plazo. Se presentan el alcance de la administración y el porqué de su vital importancia de su aplicación.

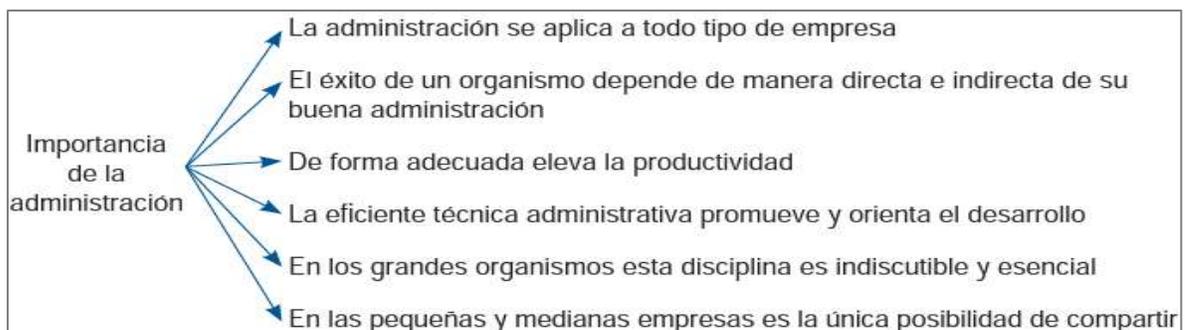


Figura 1. Importancia de la Administración

Fuente: (Münch, 2010)

La figura 1 sintetiza en forma concreta la importancia de la administración en las Empresas y de los beneficios que conlleva la implementación, llámese Empresa grande o pequeña, ya que mientras tanto existan los mecanismos previamente definidos para desarrollar una adecuada administración el éxito será obtenido en forma gradual o de manera inmediata. Hitt, Black, & Porter (2006) sostiene que: “La administración se define como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p.8).

A los procesos que se refiere son aquellos que tiene como fin llevar de la forma más organizada todos los aspectos que engloban a las Empresas, es decir definiendo tareas, responsabilidades, procesos de producción, responsables, recursos materiales y financieros por mencionar.

Münch (2010) afirma que:

En la administración de cualquier Empresa, existen dos fases: una estructural en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración. (p. 26). Distingue dos tipos de funciones de la siguiente manera:

- ❖ **Administrativa:** A esta actividad se le denomina dirección administrativa que incluye a la propia función básica de manejar una Empresa de acuerdo con ciertos principios administrativos. Esto parece ser más complicado de lo que es en la realidad. Significa la dirección o el manejo de una Empresa a partir de establecer una manera constante y eficiente de hacer las cosas y tomar decisiones. Es decir, que las cosas se realicen con base en un plan y de manera improvisada.
- ❖ **Operacional:** Comprende aspectos como compras, designación de precios, promoción, publicidad, créditos y cobranzas, control de inventarios, contabilidad, así como las relaciones de los empleados.

Basados en la definición anterior se destaca que las Empresas en cualquier ámbito en el que se desarrollen, deben de cumplir con condiciones que le garanticen la optimización de sus recursos y una definición clara hacia donde se dirige, si es así tendrá un rumbo definido

a seguir y por consiguiente han de cumplir todos los propósitos por los cuales se ha establecido.

En ese sentido es fundamental describir cuales son la etapas o fases que comprende el proceso administrativo y de la importancia que tiene cada fase, las que contribuyen al sostenimiento y consolidación de las Empresas para ser más competitivas. Las etapas del proceso administrativo se ilustran en la siguiente figura adjunta:



Figura. 2 Etapas del Proceso Administrativo

Fuente: Münch, (2010)

De las cinco etapas se abordan los aspectos más importantes desde la perspectiva de las Empresas:

- Por planeación: En términos sencillos, es el primer paso a seguir, es aquí en donde se establecen los planes estratégicos, planes operativos que han de ser el manual de dirección de las Empresas, es aquí que se deja establecido hacia donde llegarán y como lo lograrán en un periodo determinado de tiempo.
- Organización: Comprende la estructura bajo la cual funcionará la Empresa, en el entendido de que la estructura comprende el organigrama en donde se definen los

distintos niveles jerárquicos según sus características propias, a la vez se definen las responsabilidades y funciones de todo el recurso humano de la Empresa, y por consiguiente las técnicas que se utilizarán en sus procesos de producción para la realización de servicios y productos finales.

- Integración: Involucra todos los elementos relacionados que en forma conjunta o combinada permiten la ejecución de las operaciones de la Empresa, siendo estos los recursos materiales, financieros y de recursos humanos.
- Dirección: Como su palabra lo indica es la fase de dirigir en la ejecución conforme la programación ya establecida de manera que todo lo planeado se cumpla a cabalidad con la utilización de los recursos e insumos requeridos.
- Control: Fase del proceso administrativo que pretende dar un seguimiento y monitoreo continuo de cómo se están llevando a cabo las actividades, y de ser necesario emplear medidas preventivas y correctiva para la mejora de os procesos establecidos.
- Integración: comprende la selección del recurso material, recurso material, recurso humano, recurso financiero que en forma interrelacionada combina esfuerzos para llevar a cabo la producción de las empresas y llegar al usuario final.

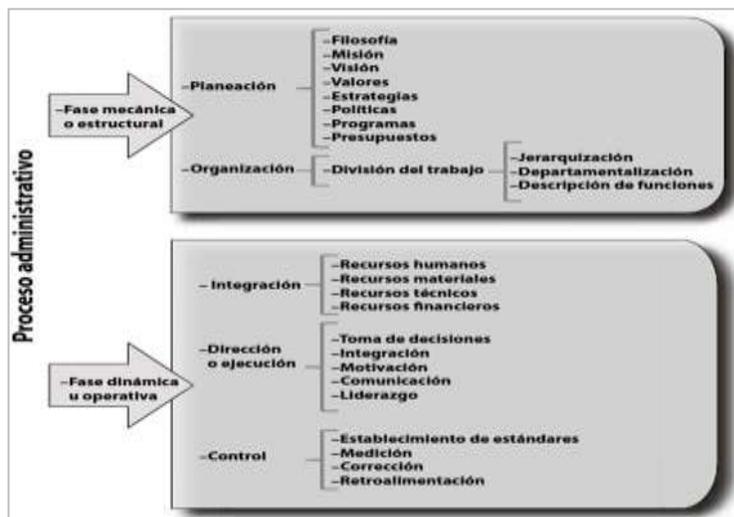


Figura 3 Etapas, fases y elementos del proceso administrativo

Fuente: Münch, (2010)

Es de observar en la figura 3 todos los componentes del proceso administrativo y que elementos le integran. De las cinco fases de los procesos administrativos se hace un especial énfasis sobre la Organización e Integración, en virtud de que estas definiciones forman parte de la estructura de esta investigación por lo que para efectos de sustentar los fundamentos de la integración y procesos organizacionales se aborda su temática en la siguiente sección:

❖ ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Castillo (2012) define la administración de personal como: “El sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”(p. 4).

Se observa que es fundamental que las Empresas establezcan un sistema apropiado en función de la administración de su personal, siendo este valorado como el principal recurso con que cuentan las Empresas, de lograr un manejo efectivo podrá obtener el máximo provecho del mismo.

Chiavenato (2009) argumente que:

A las personas se les debe visualizar como asociados de las organizaciones. En esa calidad son proveedoras de conocimiento, habilidades, competencias, y sobre todo las aportaciones más importantes para las organizaciones, la inteligencia que presenta decisiones racionales, e imprime significado y rumbo a los objetivos globales, en este sentido las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización (p.10)

La administración de recursos humanos comprende elementos que abarcan la gestión que se realiza en las Empresas, desde su contratación hasta su cancelación al dejar de formar parte de ella, Chiavenato (2009) define 6 procesos de la administración de recurso

humano, esquema que podrá servir de guía para que las Empresas puedan tener una referencia de cuál es el proceso que conlleva la administración de personal cuyo propósito será indudablemente seguir un proceso secuencial y obtener el máximo de los resultados a favor de la Empresa.



Figura 4. Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Todos los procesos definidos en la figura 4, son importante e indispensables ya que deben de seguir en forma secuencial y cronológica cada una de las etapas de manera que su proceso sea afectivo y satisfactorio. En términos generales la Administración de recursos humanos, es vital para las Empresas ya que funge en primera instancia como filtro ya que selecciona el recurso humano para la realización de tareas asignadas, posteriormente lleva a cabo una serie de actividades en el marco de la administración de personal como lo plantea (Aponte, 2012)

Proceso para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la Empresa para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puesto, el análisis y descripción de los mismos, la colocación de personal y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, p.15). Es importante que las Empresa defina previo a la contratación de personal el perfil del puesto que necesita

para desempeñar un puesto y cuáles serán sus funciones a seguir, del mismo modo contar con la descripción de los procesos que implican sus actividades a desarrollar.

Proceso para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales (Chiavenato 2009, p.16)

Sobre este punto mencionado cabe destacar que es importante que las Empresas garanticen la calidad de vida laboral a sus empleados, proporcionándoles de todos los elementos como ser: prendas de vestir según la actividad que tenga que realizar, de la misma forma de las herramientas e equipo que tendrán que manipular, de manera que el trabajo se pueda desarrollar con la condiciones adecuadas y que las mismas no representen un peligro exponiendo su integridad física.

Respecto a la higiene laboral Chiavenato (2009) “indica que: comprende aspectos como la higiene laboral y la seguridad en el trabajo; cuando se refiere a higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales, del trabajo, que garantizan la salud y bienestar de las personas” (p.474). Esta fase comprende dimensiones como ser el entorno físico del trabajo, entorno psicológico del trabajo, aplicaciones y principios ergonómicos.

Otro de los aspectos que es fundamental destacar es lo que comprende la Seguridad Laboral, como lo define Chiavenato (2009) en el entendido que la “Seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno” (p.482).

Aspectos de la contabilidad y análisis de la situación financiera de la Empresa.

De acuerdo a lóbató, (s.f.) La información es un activo de capital para la Empresa y especialmente la información económica y financiera tiene una relevancia fundamental en el desarrollo Empresarial (p.117). Por lo que contar con la información completa y

fidedigna de todas las transacciones que registra la Empresa de sus operaciones diarias, permitirá que una vez se vean los resultados sirva para analizar y tomar decisiones tal como la información que proveen los estados financieros.

Por su parte Horngren, Sundaem, & Elliot (2000) afirma que “La contabilidad administrativa es una herramienta de gran utilidad para quienes toman la decisiones dentro de la Empresa: ejecutivos de alto nivel, jefes de departamento, directores de universidad administradores de hospitales y otros que ocupan niveles gerenciales de una organización” (p. 7)

Los estados financieros son herramientas importantes con los cuales los inversionistas, analistas financieros y otras partes externas interesadas (como los acreedores) obtienen información sobre una corporación. También son útiles para los administradores dentro de la compañía como fuente de información para tomar decisiones financieras corporativas. (Berk & Demarzo, 2008, p.20)

Respecto a los estados financieros, es importante destacar que obtiene información importante, e indispensable que todas las Empresas lo realicen, en él se encuentran los datos relevantes como ser el patrimonio de la Empresa, las obligaciones contraídas, en esencia es una fotografía que muestra las condiciones en que se encuentra una Empresa, organización o compañía para su análisis periódico y toma de decisiones.

(Berk & Demarzo, 2008) Estos estados financieros dan a inversionistas y acreedores un panorama del desempeño financiero de la Empresa. (p.21) en su concepción básica los Estados Financieros se describen de la siguiente manera:

- ❖ **Balance General:** El balance general enlista los activos y pasivos de una Empresa, con lo que da un panorama rápido de la posición financiera de la Empresa en un punto dado del tiempo.
- ❖ **Estado de resultado:** El estado de resultados enlista los ingresos y egresos de la compañía durante cierto periodo de tiempo.

- ❖ **Estado de Flujo de Efectivo:** Es el estado de resultados de una medida de las utilidades de la Empresa en un periodo dado.

Los estados financieros descritos, muestran cifras importantes y los cálculos que se obtienen permiten analizar e identificar tanto el buen desempeño que ha alcanzado en un periodo de tiempo una Empresa, asimismo poder identificar alguna problemática, ambas situaciones ya sean favorables o desfavorables, requieren la toma de decisiones por las partes interesadas en cada una de las Empresas, instituciones u organizaciones.

En referencia al análisis de la situación financiera de la Empresa se parte de los libros o estados financieros que elabore el área de contabilidad, ya que de ellos se obtiene toda la información relevante a tomar en cuenta para su interpretación. En ese sentido se describen algunas de las principales razones financieras utilizadas en el ámbito de los negocios para su interpretación y análisis como las define (Block & Hirt, 2008):

- ❖ **Razones de Rentabilidad:** permite medir la capacidad de la Empresa para ganar un rendimiento adecuado sobre las ventas, los activos y el capital invertido

Margen de Utilidad

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rendimientos sobre activos totales

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Rendimientos sobre el Capital Contable

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

- ❖ **Razón de Utilidad de los activos:** se mide la rapidez a la cual la Empresa está rotando sus cuentas por cobrar, sus inventarios y sus activos a un plazo más largo en otras

palabras, las razones de utilización de los activos miden el número de veces por año que una compañía vende sus inventarios o cobra sus cuentas por cobrar.

- ❖ **Razón de liquidez:** La atención principal se desplaza hacia la capacidad de la Empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo a medida que se vuelven pagaderas.

Razon Circulante

$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Razón Rapida

$$\frac{\text{Activo Circulante - Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razón de deuda- Activos

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

- ❖ Administración de los recursos técnicos desde la perspectiva de las tecnologías de la información

El punto de partida es comprender a lo que se refieren los recursos en el entendido que los recursos son el medio o mecanismos a través de los cuales se logra satisfacer las necesidades de los individuos o básicamente los medios por los cuales se obtiene lo que se ha planeado. Aunado a esto si se vincula el término técnico o tecnología hace hincapié en las herramientas tangibles e intangibles para su utilización y aprovechamiento.

Ahora bien derivado de los grandes avances en tecnología, en la actualidad las Empresas se ven en la necesidad de mejorar sus procesos administrativos y parte de eso se logra a través de los recursos tecnológicos que implementen para administrar la información de la

Empresa. Esto ha venido evolucionado constantemente y las necesidad de contar con procedimientos estandarizados y secuenciales para registrar sus operaciones, y que los mismos le permitan obtener información para el análisis y toma de decisiones se vuelve un gran desafío ya que se considera que la mayoría de las Empresas cualquiera que fuera su rubro o actividad económica pretende ser competitivas y constantemente está en la búsqueda de cómo lograrlo.

De acuerdo con Laudon & Laudon (2008) “las Empresas invierten en sistemas de información para conseguir seis objetivos estratégicos de negocio: excelencia operativa; nuevos productos; servicio y modelo de negocios, buenas relaciones con clientes y proveedores; toma de decisiones mejoradas; ventaja competitiva y supervivencia”(p.8).

En la actualidad y dado por la necesidad de contar con información real y oportuna las Empresas se ven retadas a implementa sistema que registren las transacciones que diariamente realizan; Laudon & Laudon, (2008) es del fundamento que los sistemas de información son un conjunto de componentes interrelacionados para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización. El término de control también se refiere a la implementación de un sistema de información para revisar diariamente los ingresos por la venta o producción diaria, así mismo registro de nuevos clientes, facturación de contado o crédito, compra de suministros y así como registros de los inventarios de materia prima, equipos y herramientas para la producción.



Figura 5. Funciones del Sistema de Información

Fuente: Laudon & Laudon (2012)

La figura No. 5 detalla el fin que persigue los sistema de información para las Empresas, registrar todas las operaciones, procesar y obtener los resultados esperados para el analisis, evaluacion y toma de decisiones, sin discriminar el tipo o tamaño de Empresas es fundamental contar con estas herramientas que vienen a apoyar los procesos a lo interno, orienta sobre el comportamiento de la misma y permite tener un panorama amplio de como esta integrada la administración de la Empresa, por lo que en virtud de los constantes cambios en cuanto a la forma o mecanismos de como las Empresas manejan la informacion se deriva la necesidad de contar con herramientas tecnológicas mas novedosas y consecuentes a los requerimientos de las Empresas y de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

❖ **FUNDAMENTOS PROCESOS ORGANIZACIONALES:**

Nacimiento organizativo: En esta fase el centro principal está en los intentos del Empresario por inventar o desarrollar un nuevo producto o servicio, crea una nueva tecnología para producir un producto o servicio o simplemente mejorar productos, servicios o tecnología ya existentes. (Hodge, Anthony, & Gales, 2003, p. 199)

Como toda idea de emprender en un nuevo negocio, se lleva a cabo con la puesta en marcha de una Empresa, cuyo propósito fundamental es satisfacer una necesidad de la población y obtener ganancias como resultado de sus actividades. En esencia, “En esta etapa se define las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la Empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo”(Münch, 2010, p. 61).

Haciendo especial énfasis sobre la definición de una Empresa, la literatura consultada remite a lo expuesto por Antón & Garijo (2010) indicando que: “Se puede definir la Empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativo” (p.9).

En referencia a las Empresas, se puede mencionar que existen diferentes tipos que se clasifican en función de su actividad, de su tamaño, o de su forma jurídica de constitución, se destaca la clasificación que por tipo de Empresa define la Legislación de Honduras a través de lo que describe en el código de comercio (República de Honduras, 2012 p.1) son comerciantes: Las personas naturales titulares de una Empresa mercantil, Las Sociedades constituidas en forma mercantil.

Finalmente respecto a la sociedad mercantil se realiza la siguiente clasificación: Las Sociedades en Nombre Colectivo, La Sociedad en Comandita Simple; La Sociedad de Responsabilidad Limitada; La Sociedad Anónima, La Sociedad en Comandita por Acciones, La sociedad cooperativa. Se encuentra otras definiciones de tipo de Empresa que se clasifican de la misma forma por tamaño, por rubro de actividad y por forma jurídica como se ha mencionado anteriormente (Antón & Garijo, 2010, p. 9) clasifica los tipos de

Criterio	Tipos de empresas
Tamaño	- Pequeñas - Medianas - Grandes
Actividad	- Del sector primario (agrícolas, ganaderas y pesqueras) - Del sector secundario (minerías, industriales y de construcción) - Del sector terciario (servicios)
Ámbito	- Locales - Provinciales - Regionales - Nacionales - Multinacionales
Propiedad	- Privadas - Públicas - Mixtas
Forma jurídica	- Individual - Social

Empresas según el siguiente esquema:

Figura 6. Tipos de Empresa

Fuente:(Antón & Garijo, 2010)

A menudo la organización no ha sido creada oficialmente y puede que no sea reconocida como organización. Henry Mintzberg ha utilizado el término *adhocracia* para describir la organización, en esta fase la organización es informal la estructura se crea, se implanta o se cambia a medida de que ese necesita y a menudo en respuesta al rápido crecimiento y expansión.

De allí el nombre *adhocracia*. La estructura que se presenta tiende a ser altamente orgánica. El liderazgo y control está concebido en el propio dueño emprendedor, algunos teóricos se refieren a este como la fase emprendedora. (Hodge et al., 2003, p. 199)

La frase anterior pone en manifiesto la importancia de la organización en todos los ámbitos en que se desarrolle, es importante que sin discriminar el tamaño de la Empresa, la cantidad de recurso humano que la integre defina una organización adecuada que implique tener definido la misión y visión de la Empresa, que producto o servicio ofrecerá y a quien será dirigido, a la vez definiendo los procesos de producción y áreas o secciones de la Empresa con roles y funciones previamente definidos, para una apropiada administración de los todos los recursos.

Por su parte Hellriegel & Slocum, Jr, (2009) afirma que “la base de toda organización exitosa es que las personas que la conforman trabajen de manera conjunta y que entiendan la interrelación que existe entre sus acciones y las de otras personas para poder respaldar la estrategia de la organización” (p. 424)

Münch, (2010) sostiene:

El Propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la Empresa resulte sencillo y

que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y la satisfacción de los clientes. (p. 61).

Entonces que sucede con las Empresas que actualmente funciona sin un esquema ordenado, es seguro que no estén obteniendo el máximo provecho de todas sus potencialidades por no tener definida una estructura, podría asegurar que el ingenio prevalece sobre todo en aquellos casos de las Empresas que son administradas por su dueño únicamente. Conviene entonces crear un diseño organizacional, no necesariamente complejo lo importante será que cumplan con los requerimientos para que las Empresas funcionen de la manera más efectiva.

Sobre diseño organizacional Hellriegel & Slocum, Jr (2009) “lo define como un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización”(p. 424). Ahora bien, para lograr una óptima organización a lo interno de las Empresas, se debe desarrollar una secuencia lógica las siguientes etapas que promueve (Münch, 2010):

- ❖ **Describir los procesos:** Es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la Descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización.

- ❖ **Definir:** Las funciones más importantes

- ❖ **Clasificar** Agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos

- ❖ **Establecer:** Línea de comunicación e interrelación

- ❖ **Definir:** Una vez que se han definido los micro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la Empresa.

Las funciones descritas anteriormente se llevan a cabo dentro los departamentos por lo que es fundamental comprender lo que por departamentalización se comprende, y la

literatura remite a lo expuesto por Franklin (2009) indicando que “este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupo o unidades relacionadas entre sí”(p. 371).

“Respecto a los principios de Jerarquización, implica la definición de la estructura de la Empresa estableciendo centro de autoridad y comunicación que se relacionan entre sí con precisión” (Münch, 2010, p. 62). Por la anterior es fundamental que la estructura de la Empresa contenga las siguientes consideraciones:

- ❖ Los niveles jerárquicos deben de ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- ❖ Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

Cabe destacar que la jerarquización, va implícitamente desde que la Empresa u organización se establece pues en ella se tiene que definir quien le dirige, quiénes son sus mandos medios y los niveles más bajos de la jerarquía (subalternos), no obstante para las Empresas que son administradas por su dueño la jerarquía es mínima o casi inexistente ya que normalmente cuenta bajo su propia dirección, sin embargo pese a que realice su mejor esfuerzo por administrar eficientemente la Empresa, en muchos casos más aun cuando la demanda de trabajo es fuerte, se corre el riesgo de no cubrir todas las actividades, implicando sobre carga de trabajo y frecuentemente retrasos o demoras en la realización de un trabajo.

Franklin (2009) describe la Jerarquización en el entendido que:

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo), a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar las responsabilidades de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas, en el proceso de delegación de la autoridad. (p.372)

Una manera gráfica de expresar la forma en cómo se debe de jerarquizar una organización o Empresa, la brinda efectivamente la herramienta denominada organigrama,

en la cual se describen la forma de organización a lo interno, niveles de mando, delimitando funciones y responsabilidades de las distintas áreas o divisiones.

Va a depender esencialmente de que elementos conforman a la Empresa para identificar como se define su organigrama. Münch (2010) propone la siguiente clasificación de organigrama:



Figura 7. Clasificación de los Organigramas

Fuente: (Münch, 2010)

Como se observa en la figura 7 es evidente que estos organigramas representan en forma ilustrativa todos los componentes principales de una empresa, por lo que la elaboración y diseño debería contener elementos claves que sean representativos, que en él se pueda apreciar todas las áreas de la empresa básicamente como está estructurada para su funcionamiento que áreas o divisiones la integran y sus niveles de responsabilidad, que sea indicativo de una correcta organización y distribución de responsabilidades y funciones a lo interno de la misma.

Los organigramas describen la jerarquización general o completa de una organización, permite conocer en su forma integral que departamentos lo conforman, distinguiendo

claramente los niveles de dirección y área a cargo como centros de producción que en forma conjunta cumplen con el fin de las Empresas, la figura 8 ilustra lo concerniente al organigrama general de una Empresa.

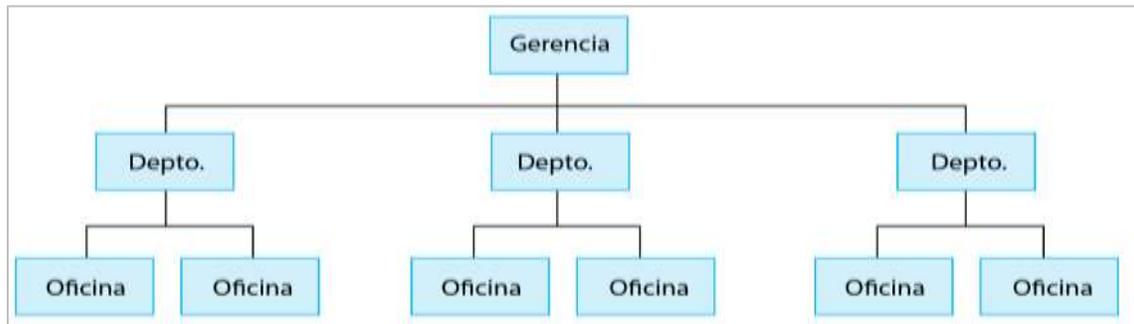


Figura 8. Organigrama General

Fuente: (Franklin, 2009)

Otro de los organigramas que merece ser mencionado es el que se ha dividido por funciones, ya que muestra el detalle de las actividades que se deben realizar y bajo qué perfil de puesto recae la responsabilidad.

Todas las Empresas cuenta con modelo de organización, ya sea que este documentado en sus manuales que de forma empírica lo ejerzan a lo interior de las misma, para el tipo de organigrama que se tenga que establecer en un Empresa, es importante que se tome en cuenta criterios que validen la correcta definición de puestos, roles, tareas, niveles de responsabilidad, para ellos se valora la propuesta de organigrama que se presenta en la gráfica 9.



Figura 9. Organigrama Funcional

Fuente: (Franklin, 2009)

Los tipos de estructura más comunes son: Lineal o Militar, la cual se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea (Münch, 2010, p. 65)

❖ Diagrama de los procesos

“Diagramar es representar gráficamente hechos situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos, de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos” (Franklin, 2009, p. 298).

Por lo anteriormente descrito se verifica que los diagramas de procesos viene a proporcionar información valiosa de la Empresa, por lo que su utilización se vuelve fundamental, ya que documentar todos los procesos o procedimientos viene a fortalecer la administración que realiza la Empresa, por lo que dotarse de esta herramienta le permitirá evaluar periódicamente sus procesos aplicar mejora cuando se requiera.

Es importante que las Empresas documenten tanto sus procesos administrativos a través de estos diagramas para que sirva de base para futuras inducciones de personal o básicamente para monitoreo y evaluación para la mejora, y que se conozca de todas las operaciones o funciones que se realizan en la Empresa, del mismo modo que pueda documentar sus procesos de producción, considerando que el área de producción es una área sensitiva para la Empresa porque comprende en secuencia los pasos a seguir para desarrollar bienes y servicios que se ofrecen a los clientes.

Basados en lo anteriormente citado, se enfatiza sobre algunos diagramas para representar los procesos tanto de administrativos y de producción, en aras de que su utilización sea de provecho para la Empresa, si su revisión es constante permitirá aplicar mejoras a lo que ya existe a lo interno.

Existen una serie de diagramas internacionales que dependiendo de lo que las Empresas requieran documentar deberán de seleccionar uno de ellos, no obstante se enfatiza sobre uno de los diagramas que propone (Franklin, 2009, p. 299) para efectos de esta investigación se propone el diagrama desarrollado por American Society of Mechanical Engineers (ASME).

Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Figura 10. Simbología de las Normas ASME para elaborar diagramas de flujo.

Fuente: (Franklin, 2009)

“Existen tres técnicas eficaces de documentar y evaluar los procesos: (1) diagrama de Flujos, (2) planos de servicios, (3) Gráficos de Procesos, que permiten levantar la tapa y

Las organizaciones ofrecen a sus clientes o usuarios, bienes o productos terminales así como servicios, todos lo anterior requiere de procesos o procedimientos mediante la intervención de maquinaria, equipo con la utilización de insumo o materia prima, en ese sentido y por la misma necesidad a la que se enfrentan las Empresas por ser más exitosas y obtener mejores resultados, requieren de aplicar herramientas que le permitan incorporar mejoras a sus procesos, en la búsqueda permanente de ser cada vez más competitivas, así como causar un impacto en cada uno de los usuarios de sus productos y servicios.

ISO (2015) La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- ❖ El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno

- ❖ Sus necesidades cambiantes

- ❖ Sus objetivos particulares

- ❖ Los productos que proporcionan

- ❖ Los procesos que emplea

- ❖ Su tamaño y la estructura de la organización.

Por su parte García, Quispe, & Ráez, (2003) sostiene que los actuales sistemas de gestión de calidad están basados en procesos, siendo sus requisitos los siguientes capítulos de la Normas NTP-ISO 9001: 2001:

- ❖ Sistemas de gestión de la calidad

- ❖ Responsabilidad de la dirección

- ❖ Gestión de los recursos

- ❖ Realización del producto

- ❖ Medición, análisis y mejora

NORMAS ISO 9000, enfoque basado en procesos:

ISO (2015), esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrollan, implementan y mejoran la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso (ISO, 2015).

Aplicación de las normas ISO 9000

La aplicabilidad de las normas Internacionales es genérica, y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Por su parte (Krajewski et al., 2008), también hace su planteamiento respecto al TQM):

Administración de la calidad total, por definición se entiende que es una filosofía que hace hincapié en tres principios para alcanzar altos niveles de desempeño y calidad en los procesos: (1) Satisfacción al cliente, (2) Participación de los Empleados, (3) Mejoramiento Continuo del Desempeño.

Se logra visualizar en la figura 13, el modelo de un sistema de gestión de la calidad basada en los procesos, si bien es cierto todas las organizaciones intentan lograr satisfacer a los clientes a través de la mejora de los procesos que realizan, por lo que sería de vital

importancia que sirviese de guía el modelo de gestión de la calidad para los propósitos de las Empresas en la búsqueda de la mejora continua.



Figura 12. Modelo de sistema de gestión de la calidad

Fuente: (Münch, 2010)

Se distinguen otros términos relacionados a la gestión de la calidad, relacionados a la búsqueda de la mejora continua de las Empresas. Siendo el objetivo de la administración o gestión es el mismo que el aseguramiento: se busca garantizar la calidad de los productos por la vía de asegurar la calidad de los procesos. Es decir si el proceso funciona correctamente su resultado, el producto deberá ser el esperado. (Castillo Aponte, 2012, p. 12).

❖ De la Implementación de las 5'S de la Calidad Total

Diversas teorías abordan temáticas orientadas a implementación de técnicas o mecanismo de organización, orden y condiciones adecuadas de trabajo de manera que en donde se desenvuelvan las personas resulte ser un lugar agradable apropiado y con las condiciones óptimas que aporten valor al normal funcionamiento en sus puestos de trabajo.

Una definición propuesta por Combe (2012) argumente que:

Las 5'S son parte del modelo de productividad industrial creado en Japón, conocido como KAIZEN, que es aplicado actualmente en empresas occidentales, ya que es un sistema básico que permite mejorar nuestras vidas y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde vale la pena laborar plenamente.(p. 35)

¿Qué promueve la implementación de las 5S?, ¿De dónde se origina la necesidad de su utilización?; en ese sentido Rey (2005) sugiere el planteamiento de las siguientes preguntas para determinar si en la organización se necesita aplicar las 5S:

1. ¿Nos vemos obligados a dedicar una jornada a limpiar cada cierto tiempo en vez de trabajar normalmente?
2. ¿Está aprovechando el espacio en talleres/oficinas al máximo de manera eficaz y racional?
3. ¿Disponemos del material/herramientas/documentación necesarios para desarrollar el trabajo cotidiano?
4. ¿Se encuentra cualquier herramienta/documento con rapidez y sin necesidad de desplazarnos del puesto de trabajo?
5. Observamos que ciertos documentos/herramientas están mal ubicados o que algún equipo/máquina no funciona correctamente?

Las interrogantes antes mencionadas no representan una obligatoriedad, no obstante pueden ser una guía de provecho para determinar la implementación o no de las 5S de la calidad, ya que las necesidades en los diversos puestos de trabajo son distintas dependen de condiciones propias que determinarían su puesta en marcha.

Por lo anterior queda entonces a criterio de los máximos responsables de la empresa u organización su identificación y decisión de implementación para resolver los aspectos donde se halla identificado una necesidad dentro de su entorno organizacional; es fundamental en ese sentido presentar en esencia las definiciones de las 5S que orientaran a todos los involucrados a valorar los siguiente elementos según su definiciones puntuales.

Una representación gráfica, describe en síntesis las propiedades de las 5S como se visualiza en la Tabla 1. Definición de las 5S

Tabla 1. Definición de las 5S

No.	Palabra en japonés	Concepto en español	Frase en español	Objetivo
1	<i>Seiri</i>	Clasificación Selección Preparación	Separar innecesarios	Eliminar del espacio o área de trabajo lo que no sea necesario
2	<i>Seiton</i>	Orden Organización	Situar necesarios	Organizar u ordenar el área de manera eficiente
3	<i>Seiso</i>	Limpieza	Suprimir suciedad	Realizar la limpieza del lugar adecuadamente
4	<i>Seiketsu</i>	Normalización Estandarización Sistematización Control visual	Señalizar anomalías	Estandarizar los procesos que permitan prevenir el desorden y falta de limpieza
5	<i>Shitsuke</i>	Unificación Mantener la disciplina y compromiso	Seguir mejorando	Asegurarse de que se mantengan los cuatro pasos anteriores

Fuente: (Combe, 2014)

Por su parte Rey(2005), afirma que las 5S son cinco principios cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la dirección de conseguir una fábrica limpia y ordenada. Estos nombres son:

1. **SEIRI “Organizar y Seleccionar”**: Se trata de organizar todo, separar lo que sirve de lo que no sirve y clasificar esto último. Por otro lado, aprovechamos la organización para establecer normas que nos permitan trabajar en los equipos/maquinas sin sobresaltos.

Adicionalmente a esta definición Combe, (2014) sostiene que:

Básicamente SEIRI consiste en identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos últimos, evitando que vuelvan a aparecer. Los elementos necesarios se deben conservar cerca de la acción mientras que lo innecesario se debe retirar del lugar de trabajo o eliminar ya que molestan, quitan espacio y estorban, perjudicando el control visual del área.

2. **SEITON “Orden”**: Tiramos lo que no sirve y establecemos normas de orden para cada cosa. Además, vamos a colocar las normas a la vista para que sean conocidas por todos y en el futuro nos permitan practicar la mejora de forma permanente.

Para realizar la acción de SEITON, se considera apropiado seguir los criterios siguientes (Combe, 2014, p.45).

- ✓ **Seguridad**: Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
- ✓ **Calidad**: Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar y que no se deterioren.
- ✓ **Eficacia**: Minimizando el tiempo perdido y elaborando procedimientos que permitan mantener el orden.

Recordar:

- ✓ Devolver al mismo sitio, después de su uso, una vez que se ha fijado el lugar conveniente para cada cosa
- ✓ Nunca cambiar las cosas de lugar; ya que se ha creado una imagen mental y lo más seguro es que, cuando se requieran el primer lugar en el que se busquen será en donde se almacenaban anteriormente.
- ✓ Realizar inventarios de los diferentes objetos y del lugar en el que se han guardado.

✓ Etiquetar siempre que se almacene.

3. SEISO: “Limpiar”: Realizar la limpieza inicial con el fin de que el operador/administrador se identifique con su puesto de trabajo y máquinas /equipos que tenga asignados. No se trata de hacer brillar las máquinas y equipos, sino de enseñar al operario/administrador cómo son sus máquinas/equipos por dentro e indicarles, en una operación conjunta con el responsable, dónde están los focos de suciedad de su máquina/puesto.

4. SEIKETSU: “Sistematización”: A través de gamas y controles iniciar el establecimiento de los estándares de limpieza, aplicarles y mantener el nivel de referencia alcanzado. Así pues esta S consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal mediante normas sencillas y visibles para todos, así como mediante controles visuales de todo tipo.

Combe (2014) argumenta según su conceptualización que: La 4° S, “implica seguir procedimientos, reglas, pasos sencillos pero comunes, que permitan mantener las tres primeras S, que son consideradas operativas. Son las normas que facilitan la vida y permiten buscar la mejora continua en todas las actividades que se realizan” (p.49).

En pocas palabras, considera la adquisición de hábitos para evitar el desorden y mantener la limpieza del lugar. El hábito se adquiere mediante la repetición activa de los estándares o normas establecidos y la práctica constante, refuerza los hábitos correctos y adecuados para mantener el trabajo realizado con anticipación (Combe, 2014, p.49).

5. SHITSUKE “Rigor en la Aplicación de consignas y tareas: Realizar la auto inspección de manera cotidiana. Cualquier momento es bueno para revisar y ver cómo estamos, establecer las hojas de control y comenzar su aplicación, mejorar los estándares de las actividades realizadas con el fin de aumentar la fiabilidad de los medios y el buen funcionamiento de los equipos de oficina. En definitiva ser rigurosos y responsables para mantener el nivel de referencia alcanzado, entrenando a todos para continuar la acción con disciplina y autonomía.

La propuesta de Combe (2014) se centra en definir el término de SHITSUKE de la siguiente manera:

Alcanzar una calidad de “museo” en todas las áreas, resaltando la gestión visual del lugar. Ésta es la etapa más difícil, ya que es la que va a facilitar el mantener altos estándares de orden y limpieza. Este paso sólo es posible si se aplican todos los pasos anteriores de forma constante e integrada. Las 5S no son pasos aislados, son parte de un mismo proceso y se requiere trabajar permanentemente en cada uno de ellos de acuerdo con las normas establecidas previamente. Estas cinco etapas como ponen un todo integrado y se van realizando una tras otra, sucesivamente, para tener éxito.

Finalmente la implantación de las 5S, conlleva importantes ventajas que aportan valor a la empresa, con esto garantiza importante avance de una mejor utilización y optimización de los recursos con que cuentan las empresa u organizaciones en la búsqueda constante de la mejora continua. Entre las ventajas según Rey (2005) destaca los siguientes aspectos:

1. La Implantación de las 5S se basa en el **trabajo en equipo** Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen, se valoran sus aportaciones y conocimiento; la mejora continua se hace una tarea de todos.
2. Manteniendo y Mejorando asiduamente el nivel de 5S conseguimos una mayor productividad que se traduce en:
 - Menos productos defectuosos
 - Menos averías
 - Menos accidente
 - Menor nivel de existencias o inventarios
 - Menos movimiento y traslados inútiles.
3. Mediante la organización, el orden y la limpieza, logramos un mejor lugar de trabajo para todos, puesto que conseguimos:
 - Más espacio
 - Satisfacción por el lugar en el que se trabaja
 - Mejor imagen ante nuestros clientes
 - Mayor cooperación y trabajo en equipo
 - Mayor conocimiento y responsabilidad en las tareas
 - Mayor conocimiento del puesto de trabajo

2.3. CONCEPTUALIZACIÓN

Acero: Material por excelencia utilizado para la construcción de las carrocerías de automóviles, es una aleación de hierro y de carbono (en menor medida).(Gallardo Rodríguez, 2012, p. 18)

Hierro: El Hierro es un elemento químico metálico muy manejable de color gris, magnético y oxidable. En general el acero es una aleación y hierro y carbono a la que suelen añadirse otros elementos, por lo que existen muchos tipos de acero, en función de los componentes aleantes que lo compongan.(Gallardo Rodríguez, 2012, p. 21)

Empresa: Las Empresas representan el principal factor dinámico de la economía de una nación y a la vez, constituye un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. (Rodríguez, 2010)

Fresadora: La máquina fresadora horizontal y fresadora vertical, son dos de las herramientas más útiles y versátiles. Ambas maquinas utilizan uno o más fresas o cortadores giratorios que tienen uno o varios filos cortantes... Equipadas con los accesorios apropiados, las máquinas de fresado son capaces de llevar a cabo una gran variedad de operaciones, como taladro, escariado, barrenado, contrataladro, y careado, para tuercas y sirve para producir superficies planas y de contorno, ranuras, dientes de engranajes y formas helicoidales.(Krar & Check, 2002, p. 7-8).

Mecánico: Los mecánicos son trabajadores experimentados que pueden operar con eficiencia todas las máquinas-herramientas estándares... Deben ser capaces de realizar los cálculos matemáticos necesarios para la preparación de cualquier pieza... también deben de tener una comprensión básica de la soldadura, hidráulica, eléctrica y neumática. (Krar & Check, 2002, p. 21)

Mecanizado rápido: El concepto de mecanizado rápido se refiere al que se produce en las modernas máquinas herramientas de control numérico equipadas con cabezales potentes y robustos que les permiten girar a muchos miles de revoluciones por minuto hasta del orden de 30.000 rpm, y avances de trabajo muy grandes cuando se trata del mecanizado de materiales blandos y con mucho vaciado de viruta tal y como ocurre en la fabricación de moldes o de grandes componentes de la industria aeronáutica. Los metales y aleaciones de fácil mecanización son los más adecuados para el concepto de mecanizado rápido.(Granados, Porcel, 2009)

Organización: Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en un conjunto dentro de los límites indistinguibles para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas; las organizaciones están formadas por personas (es decir miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos. (Hodge et al., 2003, p. 11)

Rectificado: Para el rectificado de superficies, se utiliza una máquina llamada rectificadora. Esta técnica es llevada a cabo con piezas ya trabajadas anteriormente por otras máquinas herramientas que han quitado las impurezas mayores, dejando lo mínimo de material. Para el rectificado, se utilizan muelas compuestas por granos abrasivos. (Rodríguez, Pineda, Acuña, Pérez, & Guerrero, 2012)

El torno mecánico: Es una máquina-herramienta para mecanizar piezas por revolución arrancando material en forma de viruta mediante una herramienta de corte. Ésta será apropiada al material a mecanizar pudiendo estar hecha de acero al carbono, acero rápido, acero rápido al cobalto, widia, cerámica, diamante, etc. y que siempre será más dura y resistente que el material mecanizado. (Ospina, 2006, p. 6)

2.4. MARCO REFERENCIAL

- ❖ Taller Avelar Empresa líder en rebobinados de motores

Fundada en el año 1992 por el señor Juan David Avelar, dedicada al rebobinado de motores eléctricos, y a la adquisición de maquinaria obsoleta para su reparación y reconstrucción y posterior venta, durante sus años de servicio ha contado con alrededor de 15 empleados, actualmente cuenta únicamente con 5 de ellos.

Los clientes permanentes de la Empresa son Índice, Corporación Flores, Implasa, Equipos y Controles, la Fosforera Hondureñas, Ferretería Macoto. Dentro de las mayores dificultades a las que se vio enfrentada la Empresa fue a los acontecimientos políticos suscitados en el año 2009, ya que la actividad se paralizó por los permanentes toques de queda, que impedían la afluencia de personas a los diferentes sitios de la ciudad, y en Taller Avelar este fenómeno no pasó desapercibido.

En la administración de la Empresa las principales características, por las cuales se ha sostenido en el medio se han debido al buen trato al cliente, atendiéndole a la hora que lo solicitan, evitar negarse a los pedidos de emergencia que se presentan.

(Avelar, 2015) Manifiesta que a futuro las expectativas de crecimiento son muchas, ya que tiene previsto diversificar la Empresa, con la incorporación de tienda de materiales eléctricos para su comercialización como metas a mediano plazo.

- ❖ Taller Industrial Chirinos, su historia y evolución como Empresa del rubro de mecanizado y mecaniza automotriz

A. Chirinos (2015) manifiesta que Taller Industrial Chirinos, abrió sus puertas al público el 11 de noviembre de 1979, dedicada al rubro de Embobinado de Motores, Mecanización de Piezas Industriales, Mecánica Automotriz, siendo el área de Embobinado de Motores la que mayor demanda han dado sus clientes. Afirma que el recurso humano con que ha contado la Empresa, en promedio ha oscilado en alrededor de 25 empleados, siendo el área de Mecánica Automotriz la que mayor porcentaje de empleados ha tenido, en la época de mayor afluencia de clientes, la Empresa ofrecía los servicios en las Áreas de Refrigeración, torno y fresa, corriente directa y embobinado.

A. Chirinos (2015) manifiesta que las mayores dificultades a las que se han enfrentado son por la incidencia de reclamos por los servicios realizados en el área de Mecánica Automotriz. Asimismo comenta que la introducción de repuestos eléctricos usados en las tiendas Yonkers, ha afectado significativamente a la Empresa por preferencia de los clientes de adquirir los repuestos a precios más bajos que los ofrecidos en los Talleres que los reconstruyen.

A. Chirinos (2015) afirma que se enfrentó a un difícil reto de recortar la planilla de empleados en las áreas de Corriente Automotriz por la constante incidencia de reclamos, por el mal empleo del conocimiento de los técnicos en los trabajos realizados, ante tal situación para la Empresa represento grandes pérdidas por los costos en la reposición de defectos en los trabajos realizados; tal situación le provoco a la Empresa quedarse con 3 empleados para atender los trabajos solicitados.

La Empresa ha sido exitosa, fundamentalmente por promover la responsabilidad, honestidad, puntualidad, y que las especificaciones de los clientes sean realizadas en los distintos productos y servicios que han solicitado a Taller Industrial Chirinos. No obstante a corto plazo A. Chirinos (2015), sostiene que se prevé el cierre de las áreas de mecanizado, para dedicarse a la venta de repuestos eléctricos.

❖ Taller Richard Industrial, historia y emprendimiento

La Empresa fue fundada hace 26 años por el Señor Ricardo Avelar, dedicándose al rubro de motores eléctricos, Mecánica Industrial, y fabricación de maquinaria industrial, en sus años de servicio ha contado con cuatro a seis personas. La maquinaria utilizada en la Empresa es el torno y la fresa y soldadura autógena, eléctrica y uso de todo tipo de metales.

Avelar (2015) manifiesta que a los mayores retos a los que se ha enfrentado la Empresa es a la baja afluencia de clientes que demanden del servicio que ofrece a tal extremo de verse en la difícil situación de clausurarla.

Sin embargo el deseo de prosperar hace que su Gerente Propietario implemente acciones para lograr estabilidad y permanencia en el rubro que se desempeña, a la vez sostiene que parte del gran éxito que la Empresa ha tenido es promover la responsabilidad con el cliente, atender las solicitudes a tiempo, y con el óptimo estándar de calidad, asimismo de convencer a los clientes que la Empresa cuenta con todos los medios para realizar el producto y servicios solicitados.

Avelar (2015) afirma que: Aguazul, maturabe, beneficio, expocafe, y clientes pequeños son lo que sostienen la actividad diaria de la Empresa. En el mediano plazo la visión es diversificar el negocio con la actividad de rectificado automotriz.

2.4.1. CASO DE ÉXITO

❖ Taller Fiallos

Talleres Guayo Fiallos fue fundada hace 52 años, como Empresa de origen familiar, su estructura orgánica la conforma una junta de socios todos hermanos, asimismo tiene el área administrativa que incluye las áreas de recepción, atención al cliente, supervisor general, caja y contabilidad; En el área de producción, se dedica a fabricación de cortinas metálicas de todo tipo de mecánica industrial (torno, fresado), rectificado automotriz, soldadura y reconstrucciones metálicas (balconearía, fábrica de puertas y verjas), además ventas de materiales (acero bronce, acero inoxidable) su recurso humano está conformado por 32 personas entre técnico y administrativo (Ramos, 2015)

Ramos (2015) Afirma que los clientes demandan en mayor proporción los productos y servicios del área de balconearía y cortinas, y el rectificado automotriz. Enfatiza que dentro de los aspectos que más han incidido en la permanencia de la Empresa en el sector en que se desarrolla, es la calidad en el servicio de los diversos productos que se fabrican, así mismo la atención al clientes y fundamentalmente el recurso humano calificado que opera la maquinaria y equipo. En el área de producción la maquinaria que se utiliza es el torno,

fresa, rectificadoras de superficies planas, soldadura autógena y eléctrica, antimonio y magnesio.

Taller Fiallos está ubicada en la 10 calle de la zona de Comayagüela, sus instalaciones son propias, la mayor dificultad que ha sobrepasado la Empresa es el difícil acceso a la zona de Comayagüela por el congestionamiento vehicular y el limitado parqueo, en muchas situaciones los clientes abandonan el establecimiento cuando no hay acceso y los pedidos de trabajo son de carácter urgente.

Afirma que la experiencia del empleado al trabajar en la Empresa es agradable por elementos tales como el trato del Gerente General con todo el personal de la Empresa, asimismo por la estabilidad laboral y los beneficios que por Ley se le otorgan.. (Ramos, 2015)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Con la metodología empleada para desarrollar esta investigación se ha pretendido obtener el máximo provecho de todos los recursos disponibles entorno a la empresa, de manera de que los resultados obtenidos den respuestas a cada una de las interrogantes planteadas. El conjunto de variables diseñadas denotan lo que se desea medir de la empresa, a la vez la dinámica o técnica empleada interviene favorablemente para lograr que las partes vinculadas en esta investigación una vez interrelacionados por si solos den respuesta al planteamiento del problema previamente definido.

3.1. CONGUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1. DIAGRAMA DE RELACIÓN DE VARIABLES

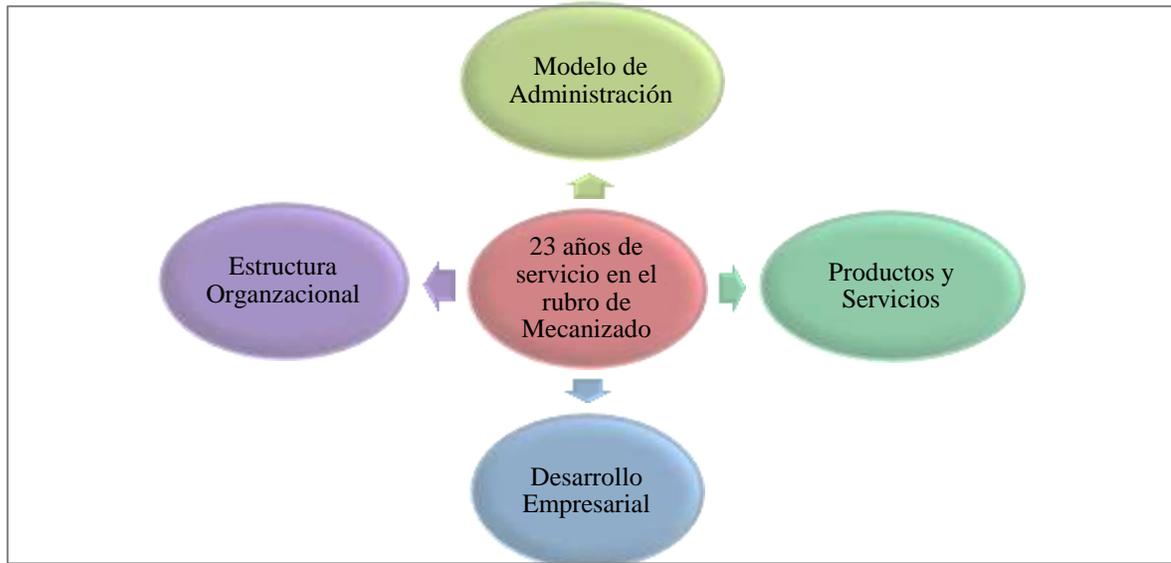


Figura 13 Diagrama de relación de variables

La figura 13 que antecede este análisis, muestra en un plano más concreto las variables que se han identificado en el Capítulo I planteamiento del problema, cuya relación permitirá resolver el siguiente cuestionamiento ¿Cómo logra la Empresa consolidar su desarrollo Empresarial en función de sus modelo de administración actual aun y cuando su estructura organizacional es informal?, y si esto repercute en la calidad del servicio que le es ofrecido a los clientes para lograr su satisfacción plena. Por lo anterior de las variables dependientes e independientes extraídas del presente estudio, se expone la relación de las mismas a través de la siguiente matriz de operacionalización de las variables.

No obstante es fundamental destacar que por cada pregunta del problema se definieron las variables relacionadas a elementos tales como; la organización, la administración, áreas de trabajo, recurso humano, procesos de producción, servicios al cliente, aspectos relacionados en los productos fabricados por decir, precios, materia prima, materiales y

suministros en fin son algunas de las variables en torno a lo que se ha previsto conocer de la Empresa.

Cada uno de los elementos que se describen en la matriz de operacionalización de las variables ha intervenido efectivamente para que su desarrollo sea oportuno, preciso y en función de dar respuesta al planteamiento de esta investigación.

3.1.2. MATRIZ METODOLÓGICA

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

Pregunta	Objetivo	Variable	Definición de Variables	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Instrumentos	Preguntas al Gerente General
¿Cuáles son las características Estructurales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, en relación a las Organizaciones del Rubro de Mecanizado Industrial?	Identificar las características organizacionales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos como Empresa del Rubro de Mecanizado Industrial.	Estructura Organizacional	Características Estructura Organizacional	Cualitativa	Instalaciones de la Empresa	Entrevista	Basado en su experiencia ¿Considera que la ubicación del Taller es accesible para los clientes?
					Manuales internos de trabajo contratos		Para administrar su recurso humano ¿cuenta con manuales internos, manuales de inducción?
					Perfil de recurso humano		¿Podría describirnos cuál es el perfil de su recurso humano del área de producción?
					Contratación de personal		¿Cuál ha sido proceso de contratación de un nuevo empleado? ¿Legaliza la acción con contrato de trabajo?
					Empresa familiar		¿Es su Empresa de tipo familiar?
					Empresa familiar		¿Ha considerado la posibilidad de la sucesión familiar?
					Proceso de producción		¿Podría describirnos un proceso básico del momento que el cliente solicita la fabricación de un producto hasta la entrega final?

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

Pregunta	Objetivo	Variable	Definición de Variables	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Instrumentos	Preguntas al Gerente General
¿Cuáles son los productos y servicios de la Empresa que más demandan los clientes?	Enumerar los productos y servicios que más demandan los clientes.	Productos y Servicios	Fabricación de todo tipo de piezas	Cualitativa	Piezas industriales	Entrevista	¿Cuál considera usted es el producto de mayor demanda de sus clientes?
					Materia prima utilizada		¿Cuál es la materia prima que con mayor frecuencia utiliza en el Taller
					Materia prima, maquinaria y equipo		¿Se le presenta obstáculos para adquirir la materia prima, ya sea por condiciones de lugar de procedencia, escases de productos o calidad de la materia prima?
					Maquinaria y herramientas		¿Considera usted que tiene la maquinaria adecuada para dar respuestas a todas los pedidos de los clientes?
					Piezas fabricadas		En la operación y servicios de su Taller ¿Qué tan frecuentes son las quejas y cuan frecuentes son los reclamos?
					Precios de la competencia		¿Cuáles son los precios de los productos que se fabrican?
					Tiempo de fabricación		¿Cuál es el tiempo promedio para la fabricación de una pieza?

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

Pregunta	Objetivo	Variable	Definición de Variables	Dimensión	Indicadores	Tipo de Instrumento	Preguntas al Gerente General
¿De qué manera el modelo de administración de la Empresa incide en los resultados de producción y financieros?	Identificar el modelo de administración de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, que le permitan alcanzar un desarrollo y efectividad organizacional a los objetivos de la Empresa.	Modelo de Administración	Recurso Humano	Cualitativa	Capacitación RRHH	Entrevista	¿Ha invertido en capacitación para su Recurso Humano?
			Condiciones laborales		Medidas de seguridad e higiene laboral		¿Considera usted que brinda al Recurso Humano del Taller, las condiciones de seguridad e higiene laboral?
			Toma de decisiones		Resolución de problemas		¿Cómo soluciona los trabajos de emergencia cuando no cuenta con materia prima necesario en sus inventarios?
			Recurso Humano		Recursos humano de confianza		¿Considera de confianza a su recurso humano?
			Supervisión		Supervisión		Se observa que en su ausencia no hay quien supervise la Empresa ¿Considera esto un riesgo? Y ¿De qué manera le puede afectar?
			Administración del recursos		Controles y registros		¿Cómo administra los ingresos que percibe de todas las actividades diarias que realiza?
			Administración de las deudas		Controles y registros		¿Cómo maneja sus cuentas por pagar?
			Administración de cartera de clientes		Controles y registros		¿Ofrece a sus clientes la modalidad de pago al Crédito por el servicio o producto facturado? ¿Qué plazo de cobro maneja?
			Área de servicio al cliente		Área de servicio al cliente		Dentro de la Instalaciones de la Empresa ¿Cuenta con Área del Servicio al Cliente?

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

Pregunta	Objetivo	Variable	Definición de Variables	Dimensión	Indicadores	Tipo de Instrumento	Preguntas al Gerente General
¿Cuál ha sido el desarrollo Empresarial que ha alcanzado el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos a sus 23 años de existencia en el rubro de mecanizado industrial?	Identificar los elementos por los cuales Taller Electromecánico y Refrigeración han logrado consolidarse por 23 años como Empresa en el rubro de mecanizado industrial.	Desarrollo Empresarial alcanzado	Desarrollo Empresarial	Cualitativo	Factores de motivación	Entrevista	¿Cuál considera ha sido su mayor motivación en el desarrollo de su Empresa?
			Condiciones económicas		Crisis política		La crisis política suscitada en el año 2009¿le afecto de alguna manera? Y de que le haya afectado ¿Qué medidas tuvo que emplear para superarlo?
			Financiamiento comercial		Préstamos		¿Cómo microempresa a que alternativas de financiamiento tiene acceso?
			Financiamiento comercial		Préstamos		En su experiencia ¿considera que los bancos del sistema financiero nacional ofrecen financiamiento a los Talleres del mismo rubro?
			Capacitación Empresarial		Talleres, charlas capacitaciones		¿Ha recibido Talleres, capacitaciones o charlas que le ayuden a aplicar mejoras a su Empresa?
			Prestigio Empresarial		Reconocimiento		En sus años de servicio ¿Cuál ha sido su experiencia para mantener la fidelidad de sus clientes?
			Cientes potenciales		Cientes		¿Conoce bien a los clientes que usted considera frecuentes y a los que usted ha definido como potenciales
			Compromisos laborales		Salario mínimo		Los ajustes al salario mínimo ¿le han afectado económicamente?
			Planes de contingencias		Asignación para eventualidades		Para atender contingencia ¿Cuenta con reservas de dinero?
			Actividad de rubro industrial		Mecanizado industrial		¿Cuál considera el rubro que más rentabilidad le ha generado?
			Publicidad y propaganda		Anuncios		¿Emplea la Publicidad en el Taller para atraer la atención de nuevos clientes?
			clientes		Cientes nuevos		Según su experiencia ¿Cómo atrae a nuevos cliente
			Competidores		Competidores		¿Quiénes son sus mayores competidores?
			Innovación de productos		Productos y servicios		¿Ha previsto la posibilidad de incorporar más servicios de los que presta actualmente?
Personal	Personal	Percibe de su recurso humano la disposición y					

			comprometido		comprometido		compromiso en la realización de los trabajos?
--	--	--	--------------	--	--------------	--	---

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS**

Pregunta	Objetivo	Variable	Definición de Variables	Dimensión	Indicadores	Tipo de Instrumento	Preguntas al Personal Técnico
¿Cuáles son las características Estructurales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, en relación a las Organizaciones del Rubro de Mecanizado Industrial?	Identificar las características organizacionales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos como Empresa del Rubro de Mecanizado Industrial.	Estructura Organizacional	Características de Estructura Organizacional	Cualitativa	Instalaciones de la Empresa	Entrevista	¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Empresa?
					Manuales internos		¿En el momento de su contratación en el Taller, se le facilitó alguna manual de inducción?
					Perfil de recurso humano		¿La formalización de su contratación se dio a través de un contrato de trabajo?
					Contratación de personal		¿Tiene conocimiento de cuáles son los beneficios laborales a los que tiene derechos? Y ¿cuáles son?
					Empresa familiar		¿Tiene algún parentesco con el dueño de la Empresa?
					Medidas de seguridad		¿Cuenta el Taller con medida de prevención de accidentes en su área de trabajo?

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

Pregunta	Objetivo	Variable	Definición de Variables	Dimensión	Indicadores	Tipo de instrumento	Preguntas al personal Técnico
¿De qué manera el modelo de administración de la Empresa incide en los resultados de producción y financieros?	Identificar el modelo de administración de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, que le permitan alcanzar un desarrollo y efectividad organizacional a los objetivos de la Empresa.	Modelo de Administración	Capacitación al personal técnico	Cualitativa	Capacitación	Entrevista	¿A recibido de la Empresa capacitación, y en que orientación?
			Condiciones laborales		Seguridad e higiene laboral		Para la realización de su trabajo ¿Se le provee de todas las condiciones de higiene y seguridad laboral?
			Jefe de Área		Jefe de Área		¿Tiene usted un jefe inmediato?
			Descripción de funciones y tareas		funciones y tareas		¿Podría describir sus funciones y tareas en su puesto de trabajo?
			Accidente por actividades de trabajo		Incidencia de accidente		¿Ha sufrido usted algún accidente en la realización de su trabajo? ¿Qué factor considera que provocó el accidente?
			Involucramiento en la toma de decisiones		Opinión del técnico		¿Considera qué se le toma en cuenta en la toma de decisiones?
¿Cuál ha sido el desarrollo Empresarial que ha alcanzado el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos a sus 23 años de existencia en el rubro de mecanizado industrial?	Identificar los elementos por los cuales Taller Electromecánico y Refrigeración han logrado consolidarse por 23 años como Empresa en el rubro de mecanizado industrial.	Desarrollo Empresarial Alcanzado	Trabajo en equipo	Cualitativo	Trabajo en equipo	Entrevista	¿Se siente comprometido con la Empresa?
			Fortalezas y debilidades		Fortalezas y debilidades		¿En base a su experiencia cuales son los puntos más fuertes y cuáles son los más débiles del Taller?
			Condiciones de Mejora		Condiciones de Mejora		¿En su condición de Empleado, ¿En que considera usted que la Empresa debería de mejorar?

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

Pregunta	Objetivo	Variable	Definición de Variables	Dimensión	Indicador	Tipo de instrumento	Preguntas al Contador General de la Empresa
¿Cuáles son las características Estructurales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, en relación a las Organizaciones del Rubro de Mecanizado Industrial?	Identificar las características organizacionales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos como Empresa del Rubro de Mecanizado Industrial.	Estructura Organizacional	Servicio Profesional	Cualitativa	Años de servicio	Entrevista	¿Cuánto tiempo tiene de prestar los servicios de contabilidad al Taller?
					Funciones y tareas		¿Puede brindar el detalle de cuáles son sus actividades específicamente?
					Opiniones		En el ámbito de su competencia, ¿El Gerente Propietario toma en cuenta su opinión respecto a la situación financiera de la Empresa?
¿De qué manera el modelo de administración de la Empresa incide en los resultados de producción y financieros?	Identificar el modelo de administración de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, que le permitan alcanzar un desarrollo y efectividad organizacional a los objetivos de la Empresa.	Modelo de Administración	Información financiera	Cualitativa	Libros contables	Entrevista	¿Qué tipo de información utiliza para elaborar los Estados financieros? Y le provee de todos lo necesario para su interpretación
			Información financiera		Ingreso gasto utilidades		En su experiencia, ¿cuál ha sido el comportamiento histórico de la Empresa, en cuanto a sus resultados financieros?
			Áreas y Divisiones		Áreas funcional		¿Existe el Área de contabilidad en la Empresa?
¿Cuál ha sido el desarrollo Empresarial que ha alcanzado el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos a sus 23 años de existencia en el rubro de mecanizado industrial?	Identificar los elementos por los cuales Taller Electromecánico y Refrigeración han logrado consolidarse por 23 años como Empresa en el rubro de mecanizado industrial.	Desarrollo empresarial alcanzado	Desarrollo Empresarial	Cualitativo	Fortaleza Debilidad del Taller	Entrevista	¿En su experiencia de prestar el servicio de Contabilidad al Taller, ¿Cuál considera usted que son los puntos fuertes y puntos débiles de la Empresa?
			Condición de Mejora		Mejoras		¿Puede darnos una recomendación en lo que debería mejorar la Empresa?

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL DE TALLER ELECTROMECÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

Pregunta	Objetivo	Variable	Definición de Variables	Dimensión	Indicadores	Tipo de Instrumento	Preguntas a los Clientes
¿Cuáles son las características Estructurales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, en relación a las Organizaciones del Rubro de Mecanizado Industrial?	Identificar las características organizacionales de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos como Empresa del Rubro de Mecanizado Industrial.	Estructura Organizacional	Características de Estructura Organizacional	Cualitativa	Instalaciones de la Empresa	Encuesta	¿Recuerda usted desde cuando el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos le presta servicios?
					Manuales internos de trabajo/ contratos		Según sus requerimientos ¿Cuál es los productos o servicio con que mayor frecuencia usted solicita del Taller?
					Perfil de recurso humano		¿Cuál es el área del Taller que con mayor frecuencia visita?
					Contratación de personal		¿Podría comentar su experiencia si en alguna ocasión se ha retirado de las instalaciones cuando no encuentra al dueño de la Empresa?
					Empresa familiar		En su experiencia ¿Cómo ha sido la atención que se le ha brindado como cliente del Taller?
					Empresa familiar		La Materia Prima en los productos que se le entregan ¿Considera usted que cumple con las condiciones de calidad para lo que usted lo necesita?
					Proceso de producción		¿Considera que los productos y servicios le son entregados en la fecha establecida?
¿Cuáles son los productos y servicios de la Empresa que más demandan los clientes	Enumerar los productos y servicios que más demandan los clientes.	Productos y Servicios	Precios de Productos	Cualitativa	Precios	Entrevista	¿Considera que los precios de los productos comprados son accesibles en comparación con otros Talleres?
			Satisfacción del cliente		Cliente satisfecho		Entrevista

3.1.3. HIPÓTESIS

Ho: La actual Organización y Administración no influye en la satisfacción al cliente.

HA: La actual Organización y Administración influye en la satisfacción al cliente.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque a utilizado en este estudio de investigación corresponde a un estudio mixto con el propósito de recopilar, examinar, simplificar y valorar la información referente a la forma de cómo se encuentra organizada y administrada en su contexto interno el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos desde la perspectiva del enfoque cualitativo; asimismo pretendió conocer el nivel de satisfacción del cliente, en función a su diseño organizativo y administrativo, para tal propósito el establecimiento de la correspondiente Hipótesis con las variables desde la perspectiva del enfoque cuantitativo.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por ser un tema poco abordado, del cual no se cuenta con documentos escritos esta investigación posee las características de ser un estudio Exploratorio. Por lo que para efectos de su desarrollo, se recopiló y priorizó la información proporcionada por la Gerencia General de la Empresa.

El estudio de investigación también cuenta con un diseño de tipo Descriptivo, ya que en él se presenta la situación actual del Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, identificando en primera instancia la Estructura Organizativa así como el actual modelo de administración, funciones y proceso de la Empresa.

Finalmente la investigación está basada en un diseño no experimental y de campo en función de que la información ha sido recopilada directamente de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La Población que abarca esta investigación incluye el personal administrativo y técnico operativo que labora en Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos 7 su totalidad y una muestra representativa de la población actual de clientes que oscila en 50 clientes en su totalidad.

3.4.1. MUESTRA

Para efectos de obtener resultados fehacientes sobre la precepción de los clientes del Taller, en referencia a aspectos fundamentales como los productos y servicios que más demandan, los tiempos de entrega de los productos fabricados y servicios adquiridos, se aplicó encuestas a una muestra de 28 clientes de la Empresa, utilizando para ello un método estadístico para muestras pequeñas ya que la misma es representativa en un 50% de su cartera actual de clientes; asimismo se aplicó entrevistas a todo el personal de la Empresa que es de 5 técnicos, el contador y el Gerente Propietario.

3.4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

Para la realización de este estudio de investigación, se ha requerido de la participación de personas y de Empresas ya que el desarrollo de la misma implica el conocimiento, opiniones y la experiencia, la unidad de análisis objeto de estudio se define como:

1. **Clientes:** Denominado al grupo de Empresas o personas que solicitan los diversos productos y servicios que ofrece Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.
2. **La Empresa:** Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos
3. **Los Empleados:** Grupo de personas que laboran en la Empresa
4. **Talleres:** Organización o Empresas dedicadas al rubro de mecanizado Industrial

3.4.3. UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta comprende las preguntas formuladas a la población de este estudio, la cual está integrada por el recurso humano de la Empresa (Gerente Propietario), técnicos del área de producción). De la misma forma la unidad de respuesta está integrada por los clientes quienes a través de la técnica de entrevista, brindaron su opinión respecto a su percepción hacia la Empresa, en los productos y servicios que han adquirido y los precios de los mismos por mencionar como algunos de los factores que se han medido con la técnica a empleada.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1. INSTRUMENTOS

El instrumento seleccionado para llevar a cabo el sondeo de opinión ante las personas objeto de estudio en esta investigación, fue mediante un cuestionario semi estructurado con preguntas abiertas, para evaluar la opinión tanto del Gerente general y el personal administrativo y técnico, así como de los clientes de la Empresa.

3.5.2. TIPO DE INSTRUMENTO

Se elaboró un cuestionario con diversas preguntas semi estructurado abiertas para conocer la opinión Gerente general y el personal administrativo y técnico, y de la percepción de los clientes a través de las opiniones dadas en el desarrollo de la encuesta

3.5.3. TÉCNICAS

1. Entrevista

Para el proceso de obtener la información, respecto a la estructura Organizacional y modelo de administración de la Empresa se utilizó la técnica de la entrevista dirigida que permitieron identificar las principales características, funciones, responsabilidades de cada

área de trabajo dentro de la Empresa el fin de profundizar sobre todos los aspectos relacionados de su estructura organizativa, condiciones, de trabajo, modelo de administración, y datos relevantes que pudieran ser determinantes para la investigación y obtener los resultados esperados.

❖ **Análisis de documentos**

De la misma forma se utilizó la técnica de análisis de documentos existentes (Estados financieros y registros contables, registros de órdenes de trabajos entregados) que permitieron conocer la situación de Empresas en lo administrativo y de la producción.

❖ **Visita de campo**

Por ser indispensable para conocer el clima organizacional, su proceso de producción y demás elementos que den respuesta a los objetivos planteados en la investigación se realizó la visita de campo a las instalaciones de la Empresa.

3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de información identificadas en este estudio de investigación son procedentes de la entrevista realizada al Gerente Propietario de la Empresa, el Contador General y el equipo técnico del área de producción.

3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas provienen de los estados financieros, reportes contabilidad, ordenes de trabajo, facturación por venta de productos y servicios.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

El capítulo recoge en esencia los hallazgos encontrados en torno a las características organizacionales y administrativas de la Empresa, logrando así identificar cada elemento que le caracteriza, aunado a esto han sobresalido nuevos atributos obtenidos de las técnicas utilizadas por lo que el capítulo en referencia es un compendio de experiencias y opiniones que a lo largo de su trayectoria el Taller ha sumado a su desarrollo empresarial alcanzado.

4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos para el análisis sobre el Diagnóstico Administrativo Organizacional de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos fueron compilados a través de las entrevistas realizadas al personal de la Empresa y de las encuestas aplicadas a los clientes, el primer grupo de personas lo integran tanto el Gerente propietario, el Personal técnico operativo y el Contador general; De parte de los clientes lo conforman el grupo de Empresas encuestadas mencionando algunas de ellas como: (Embotelladora la Reina, Cadeca Sagastume, Cadeca Granja Canales, Cadeca el espinal, Cadeca Saponares, Comercial Bread, Aserradero Serma, Grúas Sierra, Taller Avelar, Richard Industrial, Taller Mecánico Santos. Es importante mencionar que en el análisis de las variables del enfoque cuantitativo se utilizó el programa estadístico SPSS para el análisis y comprobación de la hipótesis planteada.

Los principales hallazgos obtenidos desde el enfoque mixto de la investigación a través de la técnica de las entrevistas al Gerente propietario, Contador general y Personal técnico del Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos y de las entrevistas realizadas a sus clientes se muestran a través de la siguiente perspectiva.

4.2. DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

❖ De la organización del Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.

El Taller como Micro Empresa permanece bajo la dirección de su Gerente Propietario, atestiguando que es de tipo familiar por lo que la sucesión o conformación de una sociedad es una posibilidad que a futuro se considera realizable por parte de algunos de los miembros de su familia, finalmente se constató que no existe vínculo familiar en los grados de consanguinidad y afinidad con alguno de los empleados del Taller.

❖ Sobre el recurso humano del Taller

El recurso humano del Taller está conformado por cinco empleados del área de producción que comprende el área de torneado y fresado, embobinado de motores eléctricos y refrigeración, cuya antigüedad oscilan entre los nueve y veinte años de laborar en la misma.

❖ Perfil de los Empleados

El perfil general del técnico operario es de educación media graduados de bachilleres técnicos tanto del área de mecanizado industrial y de embobinado de motores así como del área de refrigeración.

❖ Forma de contratación

Su forma de contratación ha sido verbal es decir que para su formalización no cuentan con un contrato de trabajo por escrito, no obstante se constató que los empleados conocen cuáles son los beneficios laborales que conforme Ley se les cumple siendo estos: Salario Base, Prestaciones laborales, Decimocuarto, Decimotercero, Vacaciones; información que ha sido confirmada con el Gerente propietario.

❖ De los servicios de contabilidad

El Taller cuenta con los servicios profesionales de una contadora quien tiene como principales actividades manejo de los libros contables, elaboración de partidas contables, estados financieros, registro de compras, la contadora presta los servicios al Taller desde hace 28 años su actividad la realiza fuera de las instalaciones del Taller, sin embargo se constató que la relación es permanente y el Gerente Propietario toma en cuenta su opinión en los aspectos relacionados al manejo de las finanzas de la Empresa.

❖ De los manuales de inducción

Se constató que el Taller no cuenta con documentos por escrito que contengan información para el manejo de personal como ser los manuales de inducción, manuales de descripción de puestos con sus funciones y responsabilidades.

❖ Documentación de los procesos de producción

Respecto a la producción se encontró que no se cuenta con información que documente los procesos para la realización de los trabajos que se desarrollan en el Taller, por otra parte cuando se requiere constatar medidas, diámetros o calibres de alambre por mencionar se apoyan de algunas tablas que contiene referencias que sirven de guía para definir medidas.

❖ De las medidas de prevención de accidentes

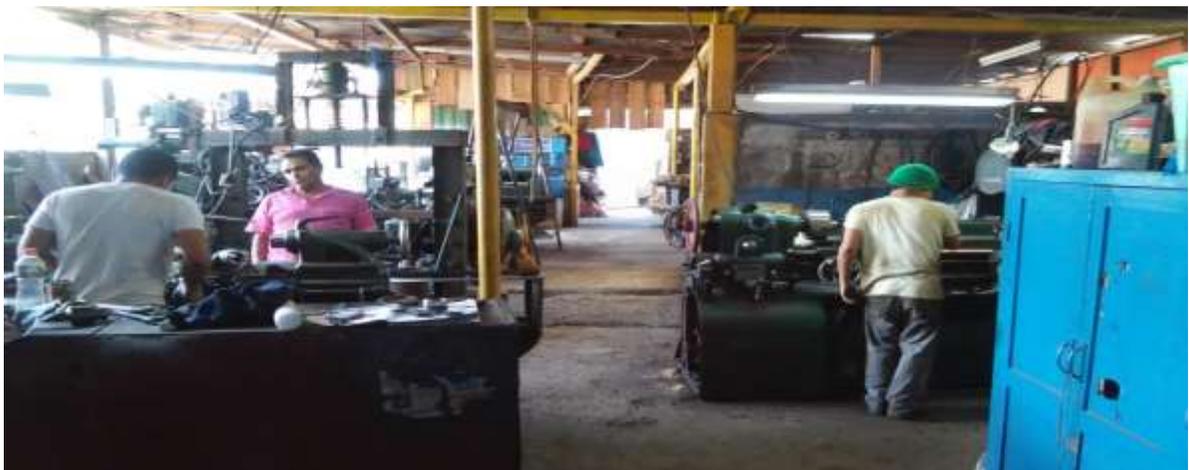
Se comprobó que no se cuenta con medidas de prevención de accidente en las distintas áreas que integran la producción del Taller, no obstante a los técnicos se les ha dotado de los elementos básicos en la manipulación de maquinaria y equipo como ser: gafas y guantes.

❖ De la ubicación geográfica e instalaciones del Taller

El Taller para los clientes según atestigua su Gerente propietario la ubicación Geográfica es un punto de fácil acceso, por estar en la calle principal teniendo el acceso por la zona comercial de Comayagüela y por la carretera hacia el norte del país, facilitándoles el parqueo a sus clientes dentro de las instalaciones; No obstante se pudo constatar que las instalaciones no brinda las condiciones adecuadas en cuanto a distribución e identificación de sus áreas y desde su fundación a la actualidad no se han realizado mejoras a la misma.



Se presenta una vista frontal de las instalaciones de la Empresa contando con amplio parqueo para los clientes, al fondo se puede apreciar el acceso a las distintas áreas con que cuenta el Taller.



La imagen al interior del área de torneado y fresado se puede apreciar la distribución actual, las maquinas son manipuladas por dos de los técnicos torneros/fresadores, frente a uno de ellos se atiende a un cliente que observa detenidamente el momento en que se



ejecuta su pedido.

Al interior se observa la maquinaria y uno de los técnicos en la manipulación de una de ellas, frente a la maquinaria se encuentra localizada el área de embobinado de motores eléctricos, se aprecia que las instalaciones están obstruidas de alambrado, lo cual impide la



movilización.

Las áreas de producción comparten el mismo espacio sin ninguna señalización o identificación de que área que le corresponde, al no contar con área de servicio al cliente las personas son atendidas en el espacio como se observa en la presente imagen.

4.3. DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS A LA PRODUCCION DE PIEZAS Y PRESTACION DE SERVICIOS A LOS CLIENTES

❖ Del área con mayor demanda de productos

De los resultados obtenidos de la entrevista mostraron que los productos del área industrial (Torneado y Fresado) es la que mayor demanda tiene de parte de los clientes, debido a que con mayor frecuencia se solicitan la fabricación o reconstrucción de piezas que se quiebran, además se realiza frecuentemente rectificación o fabricación de engranajes, tapaderas de motores, camisas, bujes, poleas, tornillo, ejes dentro de los productos más solicitados por los clientes.

Los productos del área de embobinado de motores eléctricos se solicitan con menor frecuencia, no obstante es importante mencionar que dentro del área algunos de los servicios con mayor demandan son por el diagnóstico y reparación de motores de todo tipo de HP, los cuales se realizan utilizando materiales de calidad que garantizan la durabilidad de la reparación realizada.

En el área de refrigeración la mayor demanda de servicios se centra en la reparación de aparatos y mantenimiento de unidades de refrigeración industrial, doméstica y automotriz, todo lo anterior con el compromiso de ofrecer el servicio de la mejor manera posible logrando así que el cliente se sienta satisfecho por el servicio solicitado.

❖ De la materia prima utilizada

La utilización de la materia prima dependerá de los requerimientos de los cliente en cuanto a dimensiones, durabilidad o utilización de la piezas, no obstante la mayor

utilización de materia prima se da con los tipos de acero, siendo estos acero 10/45, acero 10/40, acero 41/10, en menor escala se utiliza el bronce el cual es utilizado en la fabricación de coronas o engranajes, de igual forma se utiliza en menor proporción el aluminio, acero fundido.

❖ De la existencia de la materia prima

En las situaciones que se presenta la necesidad de realizar trabajos de emergencia y cuando no se cuenta con materia prima en el Taller, se busca en primera instancia con los proveedores de Tegucigalpa y de no encontrarla se procede a buscarla con los proveedores de San Pedro Sula. Sin embargo para la realización de todos los trabajos se constató que se cuenta con la existencia de la materia prima necesaria para la realización de los diversos productos que los clientes solicitan, previendo con anticipación los trabajos de emergencia que son constantes, es común que se soliciten trabajos de emergencia por la noche y contando con la materia prima se facilita que los pedidos se realicen en el menor tiempo posible.

❖ Medidas de protección en la manipulación de la materia prima y herramientas

Para el uso personal se utilizan gafas, guantes y chalecos, para la manipulación de las herramientas se procura utilizar las herramientas adecuadas y evitar realizar trabajos forzados en las piezas o equipo.

❖ De la maquinaria y equipo utilizado

Dentro de la maquinaria y equipo para la producción se cuenta con tres tornos, dos máquinas fresadoras, cepillo, taladro, esmeril, soldadora para el procesamiento de la materia prima en los diversos productos que solicitan los clientes, no obstante en algunos momentos se enfrenta a la situación de que los trabajos solicitados tiene un grado alto de complejidad y requieren de otro tipo de maquinaria con la que no se cuenta en el Taller pero son casos eventuales, por lo que para hacer frente a todo los pedidos de los clientes se cuenta con la maquinaria necesaria.

❖ Proceso y Procedimiento que conlleva la fabricación de productos y prestaciones de servicios

Un procedimiento básico que conlleva la fabricación de una pieza desde que se recibe la solicitud de un cliente citando el ejemplo de la fabricación de una corona de bronce conlleva la realización de los siguientes pasos:

1. Proceso de mecanización en maquina torneadora industrial: mecanizar la pieza en el torno para dar todas las medidas correctas.
2. Proceso de mecanización en maquina fresadora industrial se instala en la maquina fresadora para fabricar el dentado según las especificaciones.
3. Proceso de fabricación de una cuña y tornillos prisioneros se instala nuevamente en la maquina fresadora para la fabricación de cuñeros y prisioneros si la pieza lo requiere.
4. Proceso de revisión y verificación de producto: se desmonta la pieza de la maquina fresadora se realiza la revisión de pulido para verificar que la misma conlleva el acabado final.

En el área de embobinado de motor el procedimiento que se sigue es buscar el alambre adecuado, fabricación de bobinas, empapelado de motor y colocar finalmente el embobinado en el estator.

En el área de refrigeración el procedimiento inicia dándole al cliente el diagnóstico del problema ya sea del aire acondicionado del automóvil o unidad de refrigeración revisado, posteriormente se le da el presupuesto de lo que conlleva la reparación, es en ese momento que el cliente decide si lo realiza o no.

❖ Tipo de clientes atendidos con mayor frecuencia en el Taller

Se identificó que los clientes que se atienden son Embotelladora la Reina, Cadeca, Pollo Campesino, Serma y Cliente individuales que se avocan al Taller para revisión y diagnósticos de unidades de refrigeración o aire acondicionado.

❖ Incidencia de quejas y reclamos por los productos y servicios fabricados

Se indagó respecto a la incidencia de reclamos o quejas, encontrando que hasta el momento no existe un historial y que este sea atribuido a procedimiento incorrecto o que sea responsabilidad del Taller, ya que la filosofía que maneja tanto el Gerente Propietario como los técnicos operarios es cumplir a cabalidad lo que los clientes solicitan según los requerimientos, sin embargo en los casos en que se han dado reclamos con mayor frecuencia son originadas por los mismos clientes, por no especificar con claridad lo que se requiere en un pedido de trabajo.

❖ Tipo de Herramientas y Equipo utilizado en la realización de los trabajos asignados

Los empleados han manifestado que no cuentan con una caja de herramienta asignada y que en muchos casos comparten para realizar los trabajos asignados, las herramientas más utilizadas son: manómetro, bomba de vacío, equipo de acetileno, tubería de cobre, varilla de cobre, refrigerante, llaves, martillos de metal de goma, bambú, el torno, llaves, cuchillas, soldadora, brocas, fresas, sierra, seguetas.

❖ De los tiempos promedios en la realización de un producto o servicio

Respecto a los tiempos promedios de los trabajos se determinan en función de algunos criterios tales como: tamaño y medidas, estos trabajos por su complejidad puede requerir de horas hasta prologarse a varios días.

❖ En relación a los precios de los productos y servicios que ofrece el Taller

Actualmente no existe un estándar de precios para los productos y servicios, debido a que el precio de producir un bien o servicio varía de acuerdo a varios criterios de decisión tal como magnitud, dimensiones o tamaño del trabajo. Del mismo modo se comprobó que los técnicos no manejan los precios por trabajo terminado, las facultades del empleado en el desarrollo de un trabajo llega hasta el diagnóstico y realización de lo solicitado por el cliente, posteriormente el cliente recibe del Gerente propietario el precio del trabajo realizado. No obstante existen otro tipo de trabajo relativamente pequeños que no incide en el normal desarrollo del trabajo y cuyo precio los técnicos pueden dar a las personas que lo soliciten (por mencionar un agujero en una lámina, pulido de una pieza).

4.4. CARACTERISTICAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN QUE DESARROLLA EL TALLER EN LA ACTUALIDAD.

❖ De las funciones y tareas del personal técnico

Se identificó que el recurso humano del área técnica conoce en términos generales cuáles son sus funciones, sin embargo se detectó cierto grado de dificultad al momento de solicitar el desglose de la misma ya que el técnico no cuenta con un manual que contenga el perfil de su puesto de trabajo que le indique cuales son las funciones a realizar. No obstante de lo argumentado por los empleados se describe las funciones generales según su área de trabajo.

1. Área de torneado y fresado: las funciones y tareas de los técnicos se resumen con la fabricación y reparación de piezas industriales.
2. Área de Embobinado de Motores Eléctricos: Embobinado de motores, mantener el área limpia, atender al cliente.
3. Área de Refrigeración y Aire Acondicionado: Hacer soldaduras eléctrica y autógena, hacer reparación de aire acondicionado, hacer reparaciones en sistemas eléctricos, reparaciones en equipo doméstico, reparación e instalación en sistemas de aire acondicionado.

❖ Desarrollo de capacitación al personal técnico

Se identificó que actualmente el Taller no cuenta con un programa de capacitación de su personal esta actividad se ha descontinuado, se constató que los técnicos por sus propios medios económicos se han capacitado en cursos del INFOP, en temas orientados a sus puestos de trabajo como ser: controles electromecánicos, motores monofásicos y trifásicos, y de ruedas dentadas en el área de torneado industrial.

❖ De las condiciones de seguridad e higiene laboral

Se ha identificado que el Taller no cuenta con medidas de seguridad, el recurso humano se le provee de lo mínimo necesario para su desempeño por mencionar únicamente con gafas de protección y guantes en algunos casos, de la misma forma se detectó que las medidas de higiene en su área de trabajo se limitan a mantener el área de trabajo limpia, libre de los desechos que se desprenden de la mecanización de las piezas y lubricación de las máquinas, para su limpieza no utilizan el insumo apropiado, finalmente se detectó que la falta de una adecuada organización de las áreas de trabajo es indispensable.

❖ De los niveles de jerarquía existentes en el Taller

Se ha mencionado en puntos anteriores que el recurso humano del Taller es conformado por cinco técnicos del área de producción, el Gerente Propietario, y de los servicios

profesionales del contador, se constató que no hay niveles intermedios por lo que la relación es directa entre el personal técnico y el Gerente Propietario.

❖ Del personal técnico en relación a los niveles de confianza

El personal técnico del Taller es considerado de confianza en muchas situaciones en las que él Gerente no está presente en la Empresa se delega la responsabilidad de atender a los clientes y reportar los ingresos que se hayan recaudado en la realización de los distintos trabajos facturados y entregados en la jornada diaria.

❖ Involucramiento en la toma de decisiones

Las opiniones del personal técnico son de importancia para la toma de decisiones, ellos como los responsables de la producción, un análisis previo al momento de recibir la solicitud del cliente es fundamental ya con ese previo análisis se determina los tiempos de entrega, materiales, medidas, y costo por la producción del mismo, un total involucramiento entre el Gerente propietario y su personal técnico le permiten que trabajen en la misma dirección para la realización exitosa de los productos y servicios solicitados.

❖ Referente a la supervisión en las áreas de producción

Se observó que durante la ausencia del Gerente Propietario, no hay responsable de supervisión del área de trabajo, sin embargo las indicaciones que reciben los empleados del área técnica es atender al cliente al requerir los servicios del Taller con la mejores prácticas de buenos modales y brindando soluciones inmediatas a lo planteado, finalmente en las situaciones que el técnico no puede resolver la solicitud del cliente se recurre a llamar al Gerente propietario para concretar y darle una solución oportuna a lo solicitado.

❖ Accidente en el área de trabajo y factores de incidencia

Durante los años de servicio de la Empresa y en la realización del trabajo no se han reportado accidentes graves que hayan puesto en perjuicio la integridad de sus empleados

sin embargo se aclaró que se han dado ciertas incidencias de golpes menores en la manipulación de herramientas y equipos al no utilizar la protección adecuada.

❖ Administración de los Recursos por la actividad económica realizada.

Como toda Empresa, el Taller utiliza mecanismos básicos para administrar los recursos que recibe derivadas de la actividad operativa que realiza, tal como recaudar al final del día lo que por concepto de órdenes de trabajo facturado se han entregado a sus clientes, también procedente del retorno de las cuentas por cobrar al crédito de su clientela.

A la vez estos recursos son destinados para atender todos los compromisos en que se ha incurrido para su normal operatividad, estos gastos son los relacionados a las cuentas por pagar.

❖ De la administración de las cuentas por cobrar

Para mantener la permanencia de los clientes la Empresa ha considerado necesario manejar la modalidad de los trabajos al crédito por los productos y servicios que solicitan los diversos clientes como lo argumenta su Gerente propietario, esta modalidad le permite a sus clientes atender los trabajos que frecuentemente son de emergencia y en un periodo de 30 a 60 días dar por cumplido el pago correspondiente; es importante mencionar que las denominadas Empresas grandes como Embotelladora la Reina, Cadeca, Aserradero Serma, Five Star Mining, son algunas de las que gozan este beneficio, para los clientes individuales se maneja permanentemente el pago de contado contra entrega del producto o servicio facturado.

❖ Del área de servicio al cliente

El Taller no cuenta con área de servicio al cliente normalmente son atendidos en el área de trabajo y en la oficina del Gerente, no obstante esta situación no les limita para brindar el mejor servicio a los clientes ya que la atención es personalizada en cada trabajo que se realiza.

❖ De los aspectos de contabilidad que realiza la Empresa

Uno de los importantes hallazgos encontrados respecto a los procedimientos administrativos se sitúa a lo interno Taller al no contar con un área de contabilidad, este servicio lo realiza el contador en su oficina fuera de las instalaciones del Taller, lo que repercute significativamente en la revisión y análisis de los estados financieros para la toma de decisiones en los casos que los resultados del periodo actual no sean favorables.

❖ Información relevante para la elaboración de los Estados Financieros

Uno de los elementos básicos del Taller que proporciona información importante para la elaboración de los Estados financieros, es la documentación que registra las transacciones ya sea por los ingresos recaudados de los trabajos realizados diariamente tales como: facturas, recibos; En el caso de las erogaciones se cuenta con los documentos que registran todos los gastos de materiales y suministros por la realización de los distintos trabajos, así como de los comprobantes de pago de todas las obligaciones salariales, de proveedores, compras materiales y suministros en que incurre la Empresa. Respecto a la documentación que se registra en el Taller se elabora de forma manual por el Gerente, y en su ausencia lo realizan los empleados.

❖ Aspectos relacionados al control de los gastos

A criterio del contador del Taller una de las mayores dificultades que se presentan en referencia a los compromisos de índole económica, se debe a que una cantidad considerable de pagos se realizan de forma acumulada lo que implica desembolsar grandes cantidades de dinero lo que incide en la disponibilidad para cubrir los compromisos que se deriven de la actividad diaria.

❖ Problemática en el registro de las operaciones diarias del Taller

Otro elemento que es importante mencionar que está representando una problemática para el Taller, es que la mayoría de las Empresas que solicitan el servicio demandan del uso de documentación en formato electrónico por mencionar las cotizaciones las cuales son enviadas vía email, la misma debe de guardar relación secuencial con la emisión de los órdenes de compra en las que se autoriza el trabajo, finalmente se adjunta con la factura o recibo por el servicio prestado o producto fabricado.

❖ Problemática desde el punto de vista de la imagen empresarial

La percepción del técnico operario atribuye que los puntos débiles que repercuten en el Taller es en cuanto a la imagen que proyecta, algunos de los aspectos mencionados son: las instalaciones físicas requieren de acondicionamiento e identificación de las áreas para una mejor prestación de los servicios a los clientes que visitan el Taller; Otro aspecto importante es la falta de uniforme para los empleados, consideran que no le permite al cliente una mejor apreciación del técnico al que tienen que avocarse para la atención que requiere.

❖ Evolución de los ingresos, gastos y utilidades del periodo 1996 a 2014

23 años de servicio en el rubro de mecanizado industrial no han pasado en vano, para el cliente del Taller ha representado una importante experiencia en la resolución de los trabajos diarios, para los empleados representa su fuente de trabajo y sustento diario, a la vez les ha permitido su crecimiento personal y profesional, y especialmente para su Gerente propietario representa su visión realizada desde 1992 siendo en la actualidad su patrimonio empresarial, desde su fundación ha contado con la legalidad que le faculta a las Empresas para su funcionamiento, implementado los registros básicos para su administración y sostenimiento en sus años de servicio.

Por este motivo es fundamental conocer sobre la evolución que ha tenido la Empresa desde el inicio de sus funciones hasta la actualidad, destacando los principales aspectos que han sido significativo en su administración, si bien es cierto en el Taller se ha procurado manejar eficientemente los recursos no obstante se considera fundamental una revisión a los mismos que pueda representar mejoras a los procesos administrativos a la vez traducirse en mejores resultados en el ámbito de la finanzas del Taller.

Se observa en la figura 14 sobre la evolución de los ingresos, egresos y utilidad del Taller, y los principales hallazgos que incidieron en su comportamiento como se aprecia, los cuales son mencionados de la siguiente manera:

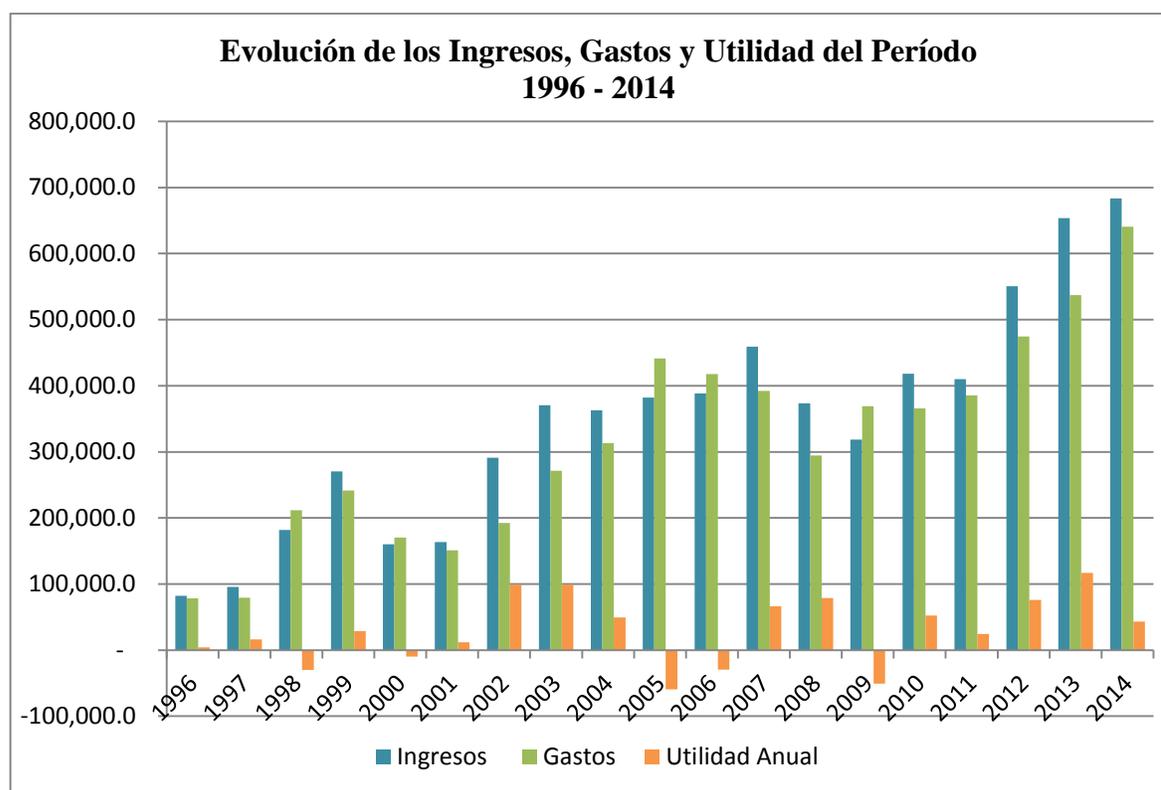


Figura 14. Evolución de los Ingresos, gastos y utilidades del Período

Los Estados Financieros muestran información desde el año 1996 pese a que el funcionamiento del Taller data desde el año 1992, sobre los datos reflejados en la figura 17,

se observó que la Empresa paso por un proceso de transición que modificó su capacidad para contratar en cuanto al número de empleados, derivado de situaciones externas a la misma, tal como cierre temporal de la calle principal en donde se ubica la Empresa por la construcción y pavimentación de calle principal, lo que afecto significativamente el comercio de la zona paralizando su actividad económica casi en su totalidad por el bloqueo del acceso vehicular en el espacio perimetral.

En el año 1998, la Empresa se vio en dificultades debido al cierre de la zona por construcción de la carretera durante un año, esta situación le provocó a la Empresa la perdida de importantes clientes, lo que conllevó a la reducción sustancial de la planilla de personal a la mitad de la existente, a la vez motivo al Gerente propietario a realizar esfuerzos adicionales por mantener la cartera de clientes trasladándose hasta la ubicación de los mismos y así tomar las ordenes de pedido para la realización del trabajo solicitado.

Para los años 2000, 2005 y 2006 la situación financiera se vio afectaba debido al alto endeudamiento incurrido para poder cubrir con las obligaciones salariales, tributarias, costos fijos, y pago de préstamos, lo cual fue difícil cubrir por la baja recaudación de ingresos propios derivados de la demanda de los clientes por los servicios que ofrecía la Empresa en ese momento.

A partir del 2007 las condiciones mostraron mejoras significativas ya que se adquirieron nuevos clientes representando un aumento en la producción logrando estabilidad financiera a favor de la Empresa pero la misma no fue suficiente para soportar la crisis económica por los acontecimientos políticos suscitados en el año 2009; El Taller nuevamente se enfrentó a considerables pérdidas en ese período, provocado por las manifestaciones, toma de carreteras y toques de queda que impidieron la libre circulación de las personas; esta situación impacto en los ingresos, ya que en mayor proporción los clientes también se vieron afectados por baja en la demanda de sus productos de consumo, influenciada por la crisis económica internacional que afecto al país.

A partir del 2010 al 2014, el Taller ha mejorado sustancialmente los ingresos por los servicios prestados de la misma forma se observa que los gastos operativos se han elevado

considerablemente; Pese a la tendencia de los gastos la Empresa ha obtenido utilidades las cuales le han permitido fortalecer su patrimonio y ser sostenible, no obstante se considera que debe de haber una revisión en los gastos que se están realizando ya que se puede apreciar que la Empresa ha generado importantes ingresos pero incurriendo en gastos elevados para su realización, lo que incide en las utilidades netas.

4.5. EL TALLER SU CONSOLIDACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL ALCANZADO

❖ La visión Empresarial del Gerente Propietario

Para el Gerente Propietario su visión no solo radica en la fundación de la Empresa y obtener rentabilidad, a este aspecto se vincula el crecimiento y prestigio empresarial alcanzado, También son factores determinantes en su visión personal el sostenimiento de su familia y lograr un nivel de vida modesto y fundamentalmente identificarse como Empresa que apoya el comercio, promueve la actividad económica con su servicio y contribuye al país significativamente a través de la generación de empleo.

❖ Acceso al Sistema Financiero Nacional

El Taller como microempresa cuenta con acceso a financiamiento con los bancos del sistema financiero nacional, uno de las principales características que le han permitido ser sujeto de crédito, es por la importante y sólida cartera de clientes y por el patrimonio con que cuenta la Empresa, y por el buen historial crediticio a través de diversas líneas de crédito que tiene disponible.

❖ La fidelización de los clientes hacia el Taller

La fidelización de los clientes se fundamenta por la calidad, rapidez, buenos precios, amabilidad y cortesía, se le ha presentado la oportunidad de adquirir nuevos clientes, no necesariamente con la inversión de publicidad en medios de radio y televisión, la publicidad de boca en boca que promueven sus mismos clientes al recomendar al Taller para la realización de los trabajos es la mejor carta de prestación que promueve la Empresa a través de su clientela, a la vez ser proveedor de importantes y reconocidas Empresas que cuentan con estándares de certificación de calidad le brinda al Taller la garantía de que sus productos fabricados cuentan también con estándares de calidad.

❖ Principales competidores del Taller

Las siguientes Empresas se han clasificado como competidores: Taller Molina, Taller Lanza, Taller Fiallos, así como otros Talleres más pequeños. Sin embargo es importante reconocer que cada Empresa procura mantener su propia cartera de clientes, pero no considera que sean de riesgos.

❖ Compromiso del Recurso Humano hacia el Taller

Para los empleados del Taller, parte del desarrollo alcanzado está fundamentado en un genuino compromiso de ellos para con la Empresa, desde el momento que sus opiniones son tomadas en cuenta en la realización de los trabajos que los clientes solicitan a la vez esto le garantiza al Gerente la confianza de contar con un recurso humano comprometido y responsable con un alto grado de lealtad para con la Empresa.

Finalmente, sobre el análisis del enfoque cualitativo se concluye en términos generales que el Taller no cuenta con un organigrama que identifique los niveles de jerarquía ni de responsabilidad, además se constató que no cuenta con la definición de una visión y misión que le identifique como Empresa sin embargo su visión se ve inmersa en la actividad diaria que se realiza ya que primordialmente la meta es la calidad en la atención al cliente brindando soluciones oportuna a las necesidades que se presenta día a día.

En referencia al reto de los servicios que ofrece el Taller es indicativo de que la gama de servicios y productos es variada y cubre las necesidades de la mayoría de las Empresas, ofreciéndoles el servicio de mantenimiento de toda la maquinaria de tipo industrial que se dedican a la producción de bienes de consumo, manufacturas y productos varios. Otro factor importante según los datos revelados por los clientes los precios de los productos que paga son accesibles en comparación con otros Talleres del mismo rubro, cabe destacar que los precios no son estándares, ya que dependerá de la magnitud o dimensiones de la pieza a fabricar para determinar el costo del mismo.

Se comprobó a través de las entrevistas que las medidas de higiene y seguridad laboral no están bien implementadas en el Taller, lo básico que se realiza en las instalaciones es la limpieza de la maquinaria utilizada y del área de trabajo asignado pero no con los materiales e insumos apropiados, no obstante respecto a las condiciones de higiene para sus empleados no se cuenta con áreas de vestidores, área de cafetería, baños acondicionados para su higiene después de sus jornada de trabajo, y frecuentemente los empleados se sienten limitados de su espacio asignado en el área de trabajo ya que los clientes tienen acceso hasta el área de producción en donde se procesa el pedido de trabajo.

Esta situación conlleva a que haya una sobrecarga de trabajo sobre una persona requiriendo un mayor tiempo a actividades administrativas que lo podría realizar otra persona y el dueño dedicarse a gerenciar el Taller. Por lo que al existir una adecuada definición de áreas de trabajo se lograría una sana administración de los recursos que posee el Taller, obteniendo una mejor optimización de los recursos tanto humanos, materiales, técnicos y financiero.

Tabla 3. FODA ANALÍTICO DE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

FODA ANALÍTICO		
TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Recurso humano calificado y comprometido Servicio 24/7 al horario del Cliente Amplio inventario de materia prima Amplia gama productos para atender demanda Inexistencia de historial de quejas y reclamos Precios competitivos frente a la competencia Entrega de productos en el menor tiempo posible	Falta de capacitación al personal Inexistentes medidas de higiene y seguridad laboral Instalaciones dañadas y desorganización de áreas los empleados no cuenta con caja de Herramientas Administración Centralizada en una persona Falta de vestimenta apropiada para laboral Inexistente controles para administrar las operaciones
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Pocos competidores en el mercado Prestigio consolidado en 23 años Publicidad boca en boca atrae clientes Incorporación al régimen de facturación de la Dirección, Ejecutiva de Ingresos Acceso al INFOP por ser empresa aportante Compra de materia prima a bajo costo Dentro de su cartera de clientes se encuentran empresas certificadas en estándares de calidad	F1,F2,01: Aprovechar la ausencia de competidores para adquirir nuevos clientes. F3,F4,06: Adquisición de materia prima a bajo costo garantiza la existencia en inventario. F2,F6,F7,03: Brindar servicio sin limite de horario, a precios competitivos y el menor tiempo	D1,06: A falta de capacitación del personal diseñar un plan de capacitación orientados a su funciones, aprovechando el beneficio de INFOP D2,04: En provecho de la Incorporación al Régimen de la DEI ,incorporar software operativo para registro de operaciones D6, 07: Gestionar con clientes, proveedores el patrocinio de uniforme para personal del taller.
AMENAZA	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Que los clientes reemplacen la maquinaria manuales por automatizadas Los clientes exigen uso de Documentos digitales La maquinaria existente limita la realización de trabajos con alto grado de complejidad	A1, F1: Adquisición de maquinaria moderna para trabajos de mayor complejidad para ser manipulada por el recurso humano capacitado, garantizara una Empresa mas competitiva. A1, F8, Adquisición de maquinaria automatizada para atender demanda de trabajos especializados o complejos	D6, 07: Gestionar con clientes, proveedores el patrocinio de uniforme para personal del taller. D1, A2 A1: falta de un adecuado control de las operaciones, la adaptación de sistema automatizado se vuelve una necesidad urgente para el Taller

4.6. BENCHMARKING COMPARATIVO ENTRE TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS Y LOS TALLERES DEL RUBRO DE MECANIZADO INDUSTRIAL, ANALISIS PARA SU MEJORAMIENTO

Basados en el propósito fundamental del Benchmarking, e identificar las mejores prácticas de los Talleres del mismo rubro se traduce en una importante oportunidad para Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, ya que resaltar las características propias de cada taller aportará aspectos importantes hacia la identificación de aquellos elementos por los cuales han sido exitoso y permitirá considerar aquellos atributos que pueden potencializar las actuales características del taller, todo con el fundamental propósito hacia la mejora continua por ser competitiva en el rubro del mecanizado.

En síntesis el análisis comparativo aborda los aspectos estructurales y administrativos, de los productos y servicios con que satisfacen la demanda de su mercado, así como aspectos de cartera de clientes y otros elementos relevantes en el análisis.

La Tabla 4. Benchmarking comparativo entre los Talleres del rubro de Mecanizado industrial

ANÁLISIS DE BENCHMARKING ENTRE TALLERES DEL RUBRO DE MECANIZADO INDUSTRIAL					
	ANÁLISIS DE BENCHMARKING	EMPRESA			
		TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS	TALLER FIALLOS	TALLER AVELAR	TALLER RICHARD INDUSTRIAL
CRITERIO DE ANÁLISIS	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRACIÓN	Negocio Propio y Familiar	Negocio Propio y Familiar	Negocio Propio y Familiar	Negocio Propio y Familiar
		Tipo de Empresa: Microempresa	Pequeña Empresa de Tipo Familiar	Tipo de Empresa: Microempresa	Tipo de Empresa: Microempresa
		7 Empleados al servicio de la Empresa	32 Empleados al servicio de la Empresa	5 Empleados al servicio de la Empresa	3 Empleados al servicio de la Empresa
		23 años de funcionar en el rubro industrial	53 años de funcionar en el rubro industrial	23 años de funcionar en el rubro industrial	26 años de funcionar en el rubro industrial
		Carece de misión, visión y organigrama	Cuenta con misión, visión y organigrama	Carece de misión, visión y organigrama	Carece de misión, visión y organigrama
		Centralización de todas las funciones administrativas	Cuenta con delegación de responsabilidades y funciones	Centralización de todas las funciones administrativas	Centralización de todas las funciones administrativas
		Responsabilidad absoluta bajo la figura del Gerente Propietario	Responsabilidad de dirección de la Empresa bajo la figura de junta de socios y Gerente General	Responsabilidad absoluta bajo la figura del Gerente Propietario	Responsabilidad absoluta bajo la figura del Gerente Propietario
		Recurso humano con experiencia en el rubro de mecanizado	Recurso Humano altamente calificado con experiencia en el rubro de mecanizado.	Recurso humano con experiencia en el rubro de mecanizado	Recurso humano con experiencia en el rubro de mecanizado
		Estabilidad Laboral	Estabilidad Laboral	Rotación de personal	Rotación de personal constante
		Carencia de Áreas Administrativas	áreas administrativas definidas y acordes al tamaño de la Empresa	Carencia de Áreas Administrativas	Carencia de Áreas Administrativas

ANÁLISIS DE BENCHMARKING ENTRE TALLERES DEL RUBRO DE MECANIZADO INDUSTRIAL

ANÁLISIS DE BENCHMARKING	TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS	TALLER FIALLOS	TALLER AVELAR	TALLER RICHARD INDUSTRIAL
PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	Fabricación, Reconstrucción, Mantenimiento de piezas y equipos de tipo industrial	Mecánica Industrial	Rebobinado de Motores Eléctricos	Motores Eléctricos
	Mantenimiento de Sistemas de Aire Acondicionado Automotriz, Doméstico e Industrial	Rectificado Automotriz	Reparación Maquinaria Obsoleta	Mecánica Industrial
	Rebobinado de motores eléctricos plantas eléctricas	Soldadura		Fabricación de Maquinaria Industrial
	Soldadura autógena y eléctrica	Fabricación de Cortinas Metálicas Enrollables		
		Balconearía Artística		
CARACTERÍSTICAS DE LOS TALLERES EN LA ATENCIÓN AL CLIENTES	Servicio 24/7 al horario del Cliente	Prestigio por más de 50 años garantiza la fidelización del cliente	Buena atención al Clientes	Responsabilidad con el cliente
	No existe historial de quejas y reclamos	Clientes importantes	Atención sin límite de horario	Atender las solicitudes a tiempo
	Precios competitivos en comparación con la competencia	Calidad en el producto y servicio	Evitar negarse a pedidos de emergencia	Productos con estándares de calidad
	Publicidad boca en boca atrae clientes	No existe historial de quejas y reclamos		Garantía a los clientes que la empresa cuenta con todos los medios para la fabricación de piezas
	Dentro de su cartera de clientes se encuentran empresas certificadas en estándares de calidad	Dentro de su cartera de clientes se encuentran empresas certificadas en estándares de calidad		

Posteriormente después del Benchmarking comparativo realizado, y basados en los importantes hallazgos de las características que identifican cada taller y que lo hace exitoso. Se identificaron algunos Atributos que pueden ser considerados por Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos; en ese sentido se considera fundamental describirlos para que puedan ser considerados como alternativa de mejora para eficientar y fortalecer sus actuales características.

❖ **En el ámbito Organizacional y Administrativo**

Acorde al tamaño del Taller, el involucramiento de algunos de los miembros de la familia podría ser vital, para la toma de decisiones, de la misma forma la definición de estructura organizativa, definición de responsabilidades y funciones daría al Taller un sentido de organización y de una adecuada administración de los recursos con que cuenta.

❖ **En el Ámbito de los Productos y Servicios**

La gama de productos que ofrece el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos es variada y con similares características en relación a los talleres comparados, no obstante la actividad de Mecánica Automotriz pese a que forma parte de sus actividades desde su fundación, no lo ha puesto en marcha, por lo que la implementación de esta actividad incidiría significativamente en los resultados de la producción del taller al innovar con una nueva propuesta de servicio en el área de mecánica automotriz.

❖ **En el Ámbito y características de la atención empleada a favor de los clientes.**

En virtud de que cada taller promueve su dinámica de atención al cliente, se observa que el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos cuenta con considerables atributos que le han permitido consolidarse en el rubro que se desarrolla, su permanente y consecutiva aplicación han garantizado su desarrollo empresarial alcanzado, es por ello que la permanente aplicación de estos atributos llevan consigo importantes avances en cuanto a la consolidación como una empresa competitiva en el rubro de mecanizado industrial.

4.7. RESULTADOS Y ANALISIS DESDE LA PANORAMICA DEL ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA INVESTIGACION

Los clientes representan para Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos su principal fuente de desarrollo, lo comprueba la trayectoria a lo largo de 23 años al servicio de los mismos de igual forma la diversidad de productos que demandan han ampliado significativamente su oferta de servicios; La permanencia de los clientes han sido constante por más de 15 años, la tabla 2 muestra de forma gráfica la tendencia de la trayectoria de los clientes.

Tabla 4. Tabla de frecuencia de los años de servicio a los clientes

¿Desde hace cuánto tiempo el Taller le presta el Servicio?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Por más de 15 años	10	35.7	35.7
Por más de 10 años	10	35.7	35.7
Por más de 5 años	5	17.9	17.9
Hace 1 año	3	10.7	10.7

Esta tendencia comprueba que el Taller tiene claramente definido la importancia de cumplir a cabalidad lo que el cliente solicita, las opiniones afirman que el trato personalizado, los tiempos de respuesta se ajustan a sus necesidades y sobre todo la calidad del producto fabricado, constatan que existen una genuina satisfacción del cliente, esta importante ventaja le permite a la empresa avanzar a pasos agigantados hacia una posición más competitiva en el rubro de mecanizado industrial en la localidad.

La ilustración de la figura 15 responde a la interrogante sobre la permanencia de los clientes y la tendencia muestra que alrededor de 70% han sido constantes dentro de los cuales se encuentran la Embotelladora la Reyna, Cadeca, Aserradero Serma, Pollo Campesino, como alguno de los clientes más representativos para el Taller.

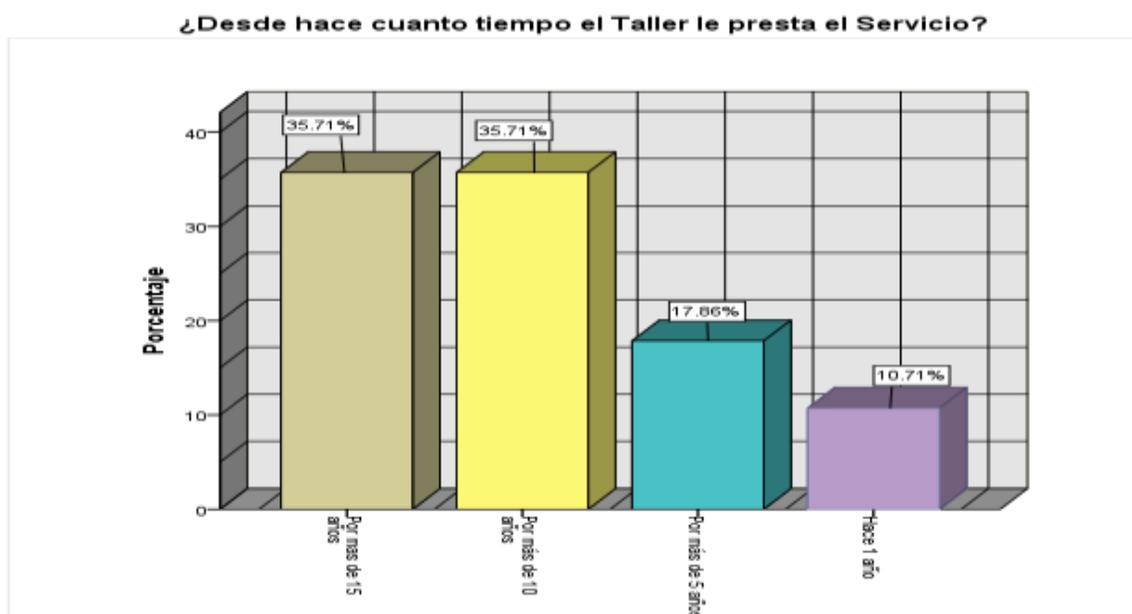


Figura 15. Años de servicio brindado a los clientes

❖ Área de mayor visita por los clientes en el Taller

Las áreas de producción del Taller se dividen en cuatro categorías, las que integran la diversidad de productos que diariamente se fabrican, las áreas de torneado y fresado lideran las estadísticas de la Empresa, en estas áreas se demanda la fabricación de todo tipo de piezas a través de la mecanización de materia prima la que se convierte a producto terminado, o en reconstrucción de piezas defectuosas. La tabla 3 presenta la tendencia de área que mayor visitan los clientes.

Tabla 5. Tabla de frecuencia de las Áreas más visitadas en el Taller

	Respuestas	Porcentaje de
	N	Casos
Área de Torneado	18	66.7%
Área de Fresado	13	48.1%
Área de Refrigeración	10	37.0%
Área de Embobinado de Motores Eléctricos	9	33.3%

Es importante destacar que por el tipo de productos que se fabrica, los clientes no solamente visitan un área del Taller ya que los requerimientos no son estándares por factores como dimensiones de medidas, tipos de material condicionan la diversidad de productos a realizar cuya tendencia se observa en la figura 16.

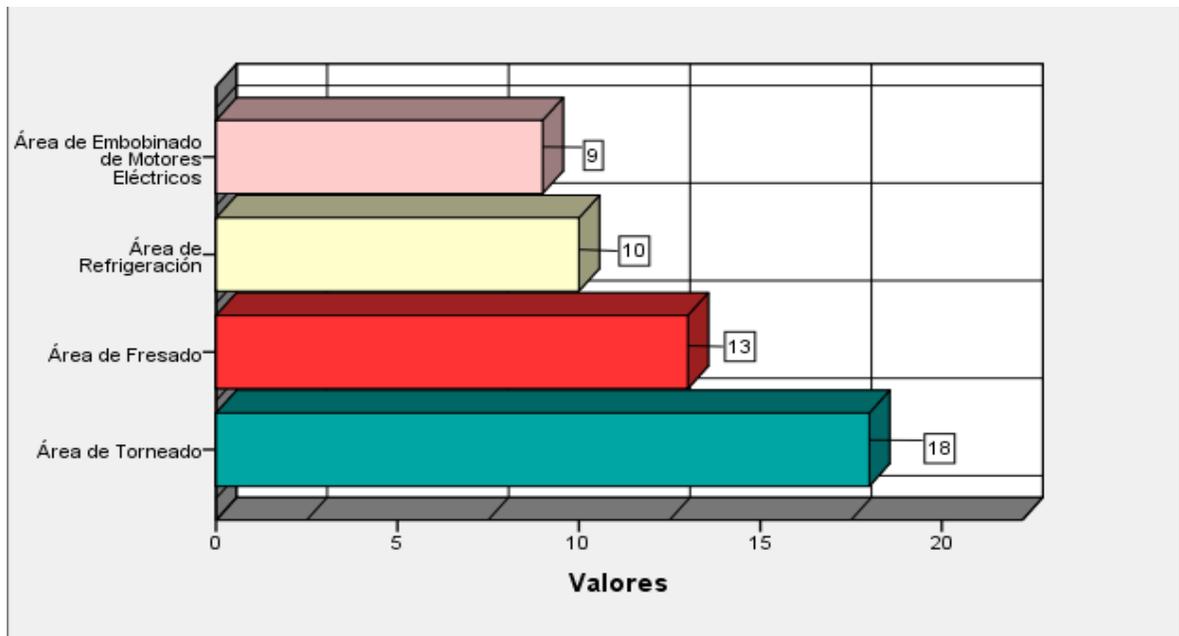


Figura 16. Áreas de mayor demanda de los clientes

Es importante visualizar por tipo de cliente cual es el área más visita, cuya tendencia se muestra que en mayor proporción los clientes solicitan la fabricación y reconstrucción de piezas industriales del Área de Torneado y Fresado industrial; significativamente el tipo de personas que solicita este tipo de productos están representado por las empresas cuya producción la realizan con maquinaria de tipo industrial para líneas de producción continua.

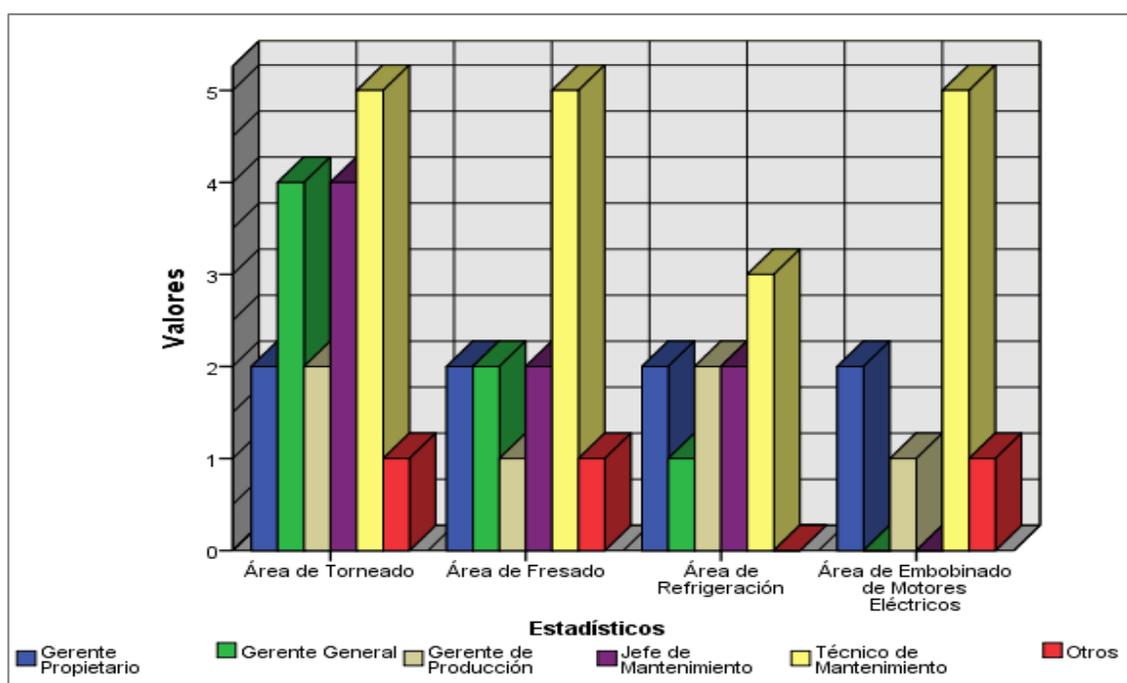


Figura 17. Área más visitada por tipo de cliente

❖ Producto de mayor demanda por los clientes

Una vez identificando que las áreas de mayor demanda del Taller son Torneado y Fresado Industrial se ha constatado que esta tendencia se ve influenciada como observa en la tabla 4, por la Fabricación y Reconstrucción de Poleas y Rodos debido a que ese tipo de piezas tiende a desgastarse o quebrarse por el uso continuo en las maquinas industriales, o en muchos casos por las acciones de medidas preventivas que implementan muchas Empresas, clientes del Taller.

Tabla 6. Productos y Servicio que demandan más los clientes

	Respuestas	Porcentaje de Casos
	N	
Fabricación y/o Reconstrucción de ejes de toda clase de diámetro y tipo de acero	12	42.9%
Fabricación y/o Reconstrucción de Poleas y Rodos	13	46.4%
Fabricación y/o Reconstrucción de Coronas, Engranajes	12	42.9%
Rebobinado de motores eléctricos desde 1/4 HP hasta 500 HP	11	39.3%
Reparación y Mantenimiento de unidades de Refrigeración Industrial, Domestico, Automotriz	10	35.7%
Rectificado de Tambores, Discos, Volantes, Transmisiones	10	35.7%
Soldadura Eléctrica y Autógena para reconstrucción de piezas	13	46.4%
Otros Servicios	2	7.1%

En una representación más ilustrada se aprecia en la figura 18 la tendencia de lo que los clientes solicitan de la empresa, indicativo que el área de Torneado y fresado son las áreas con mayor demanda de productos fabricados, convirtiéndose así en las áreas potenciales de la empresa, la que podría ser una oportunidad si a futuro deseara invertir e impulsar esta área de producción

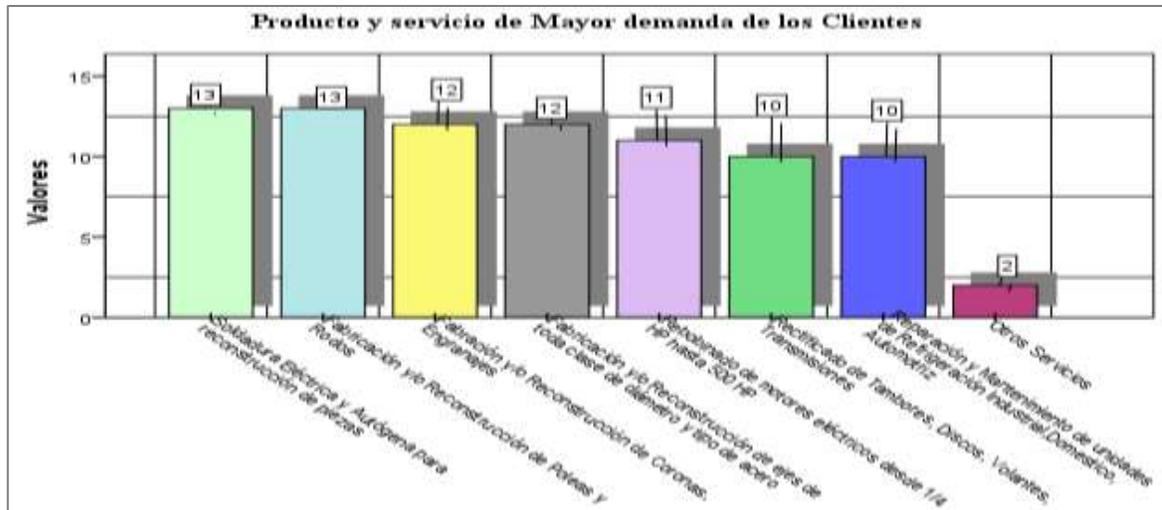


Figura 18. Productos y Servicios de Mayor demanda de los Clientes

- ❖ En relación a los aspectos de satisfacción del cliente en la atención que se brinda

En la atención al cliente intervienen dos actores fundamentalmente, el dueño de la Empresa y el personal técnico quienes reciben a diario la visita de los clientes; es por ello que es importante saber quién en forma permanente les atiende.

Tabla 7. Tabla de frecuencia con énfasis en quien atiende a los clientes

	Respuestas	Porcentaje de Casos
	N	
El dueño de la Empresa	24	88.9%
Los Técnicos	4	14.8%

Visto desde el punto en que se les brinden las alternativas de solución inmediata a los trabajos solicitados y recordando que ciertas facultades no las tiene delegada el personal técnico tal como proporcionar presupuesto por el servicio cotizado, más que brindar con excelencia la atención y que la experiencia del cliente en su visita al Taller sea satisfactoria, los datos revelan la atención permanente del dueño lo que garantiza un trato personalizado y soluciones oportunas a la demanda que se presenta datos observados en la figura 19.



Figura 19. Tendencia de quien brinda la atención a los clientes frecuentemente.

El Taller no cuenta con área de servicio al cliente normalmente son atendidos en el área de trabajo y en la oficina del Gerente Propietario, no obstante particularmente en los casos de su ausencia, los clientes afirman que espera un tiempo considerable a que llegue el dueño caso contrario regresa más tarde, en otro de los casos debido a que el personal técnico no maneja los precios, los clientes deciden dejar el trabajo a realizar y posteriormente regresar al Taller para conversar sobre el precio, para otros clientes vasta con realizar una llamada telefónica lo que les brinda confianza en dejar el trabajo en proceso y regresar posteriormente para la facturación del mismo.

❖ Satisfacción del Cliente por el servicio ofrecido

Los datos obtenidos de la encuesta a los clientes constatan que existe una total satisfacción del cliente por los servicios que ofrece el Taller los resultados revelan que las soluciones inmediatas y acorde a sus requerimientos, han sido factor clave para contar con la fidelidad del cliente en la actualidad.

Tabla 8. Tabla de frecuencia con énfasis en la atención del cliente

¿Está satisfecho con el servicio que se le ofrece en el Taller?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	28	100.0	100.0	100.0

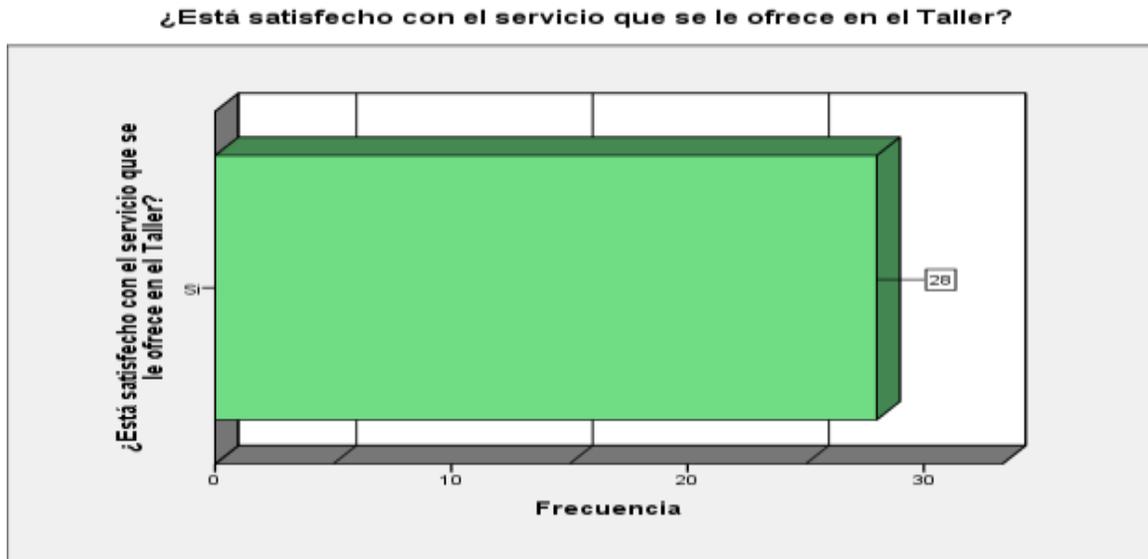


Figura 20. Satisfacción del cliente por los servicios que le ofrece el Taller.

❖ Calidad de la Materia prima en los productos fabricados

La adquisición de materia prima se realiza con importantes proveedores a nivel nacional, quienes proveen de materia como Acero, hierro, Bronce, que se utilizan para los diversos tipos de piezas a fabricar, se consultó con los clientes su apreciación de la calidad de material de su producto entregado, la Tabla 7 muestra la afirmación de los clientes.

Tabla 9. Tabla de frecuencia percepción de la calidad de la materia prima

¿Considera de Calidad la materia prima en los productos que se le fabrican?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	28	100.0	100.0	100.0

¿Considera de Calidad la materia prima en los productos que se le fabrican?

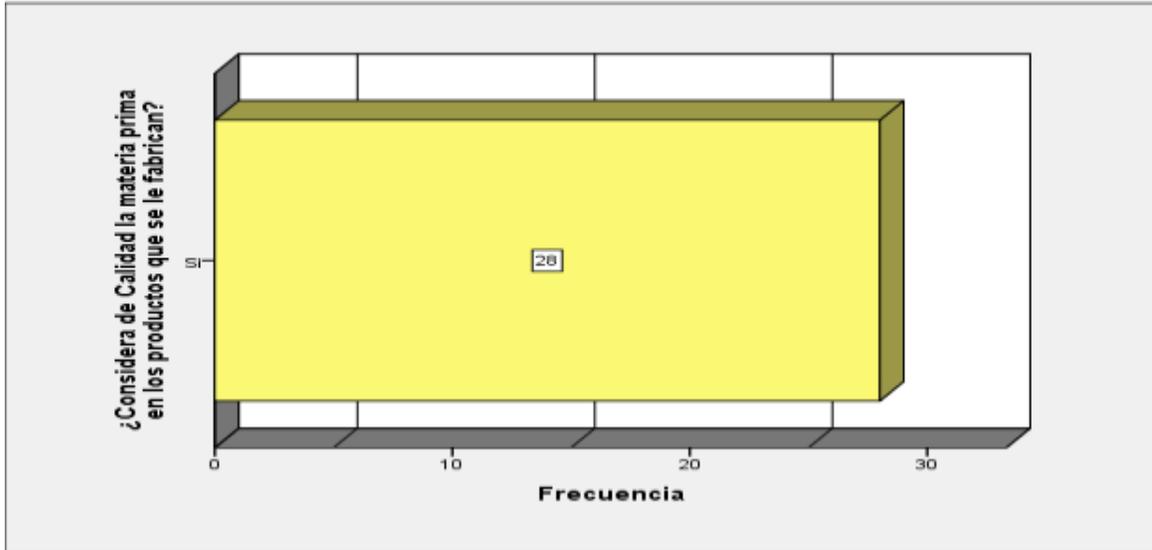


Figura 21. Percepción de la Materia prima que se utiliza para los productos y servicios

❖ Percepción del cliente en cuanto a la atención brindada

El personal del Taller procura permanentemente satisfacer cada uno de los requerimientos, aspecto que ha sido confirmado por sus clientes quienes sostienen que la atención ha sido buena al dar cumplimiento a todas las solicitudes la Tabla 8 resumen la opinión de los clientes encuestados.

Tabla 10. Tabla de frecuencia con énfasis en la atención del cliente

¿Cómo ha sido la atención que se le ha brindado como cliente del Taller?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Buena	28	100.0	100.0	100.0

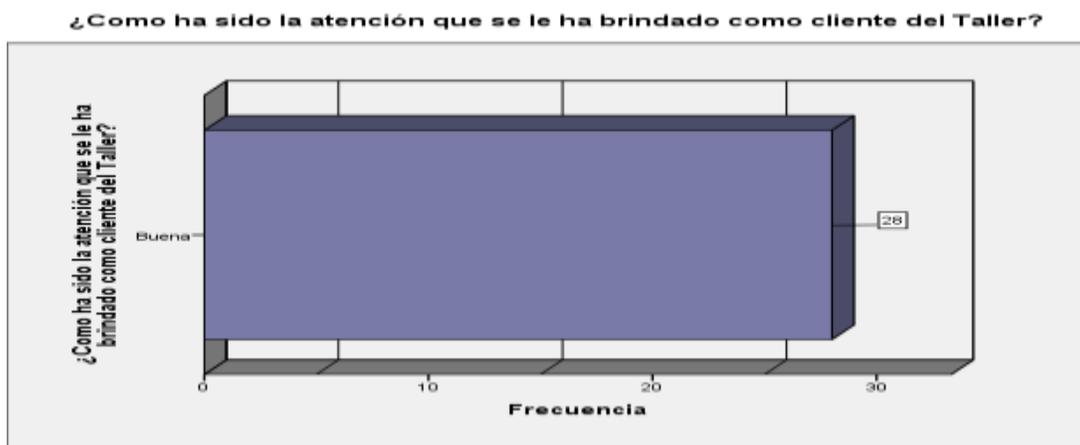


Figura 22. Calificación de la atención a los clientes

❖ **Cruce de variables**

En el desarrollo de este estudio de investigación se han planteado ciertas debilidades de tipo administrativo y estructural que tiene el Taller, las que podrían condicionar la calidad con que se atiende a sus clientes, en ese sentido se planteó la hipótesis en referencia a la incidencia de sus debilidades administrativas y organizacionales y si estas situaciones inciden o no en la satisfacción del cliente.

Tabla 11. Opinión del cliente respecto a quien le atiende frecuentemente

	El dueño de la Empresa		Total
	El dueño de la Empresa	Los Técnicos	
Gerente Propietario	2	2	6
Gerente General	2	1	5
Gerente de Producción	1	2	5
Jefe de Mantenimiento	2	2	5
Técnico de Mantenimiento	5	3	8
Otros	1	0	1

Se consideró fundamental indagar con los clientes si la ausencia del Gerente Propietario condiciona su visita y permanencia en el Taller, sobre lo cual los clientes encuestados confirma que nunca se han retirado de la Empresa, ya que encuentran en el técnico la atención y asesoría adecuada con prontitud y exactitud, se les considera respetuosos y capacitados en su Área de trabajo.

Se ha sostenido en la investigación que existe centralización de funciones, y que muchas de estas actividades que podrían ser delegadas a una persona que asista al gerente Propietario ya que las continúa realizando en forma permanente, por tal motivo se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: La actual Organización y Administración no influye en la satisfacción al cliente

HA: La actual Organización y Administración influye en la satisfacción al cliente

Para la comprobación de la hipótesis, se parte de la premisa siguiente, evaluar por tipo de cliente quien le atienden frecuentemente en el taller, basados en que la centralización de funciones y actividades le conllevan al gerente redoblar esfuerzos por administrar de la mejor manera su empresa, a partir de este fundamento se muestra el desarrollo para comprobar las hipótesis en el siguiente cuadro.

Tabla 12. Tabla cruce de variables quién le atiende frecuentemente en el taller consultado por tipo de cliente

Total Observado			
Tipo de Cliente	El dueño de la Empresa	Los Técnicos	Total Observado
Gerente Propietario	5	1	6
Gerente General	4	1	5
Gerente de Producción	2	0	2
Jefe de Mantenimiento	4	1	5
Técnico de Mantenimiento	8	1	9
Otros	1	0	1
Totales	24	4	28

Total Esperado			
Tipo de Cliente	El dueño de la Empresa	Los Técnicos	Total Esperado
Gerente Propietario	5.142857143	0.857142857	6
Gerente General	4.285714286	0.714285714	5
Gerente de Producción	1.714285714	0.285714286	2
Jefe de Mantenimiento	4.285714286	0.714285714	5
Técnico de Mantenimiento	7.714285714	1.285714286	9
Otros	0.857142857	0.142857143	1
Totales	24	4	28

Calculo de Chi-Cuadrado			
Tipo de Cliente	El dueño de la Empresa	Los Técnicos	Total Observado
Gerente Propietario	6	5.14	0.994520645
Gerente General	5	4.29	0.990426667
Gerente de Producción	2	1.71	0.994570682
Jefe de Mantenimiento	5	4.29	0.995933507
Técnico de Mantenimiento	9	9	0.998332636
Otros	1	1	0.998332636
Totales	28	25.43	5.972116773

Un porcentaje de Chi-cuadrado equivalente a 5.9 lo cual es superior al nivel de significancia permitido para comprobar la hipótesis nula, se concluye que se aprueba la Hipótesis Nula, afirmando que existe dependencia entre las variables con que se formuló la hipótesis siendo esta que la Actual forma de Organización y Administración no influye en la satisfacción al cliente. Por consiguientes se rechaza la hipótesis alterna en referencia a que la actual Organización y Administración influye en la satisfacción al cliente.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos como microempresa se caracteriza por contar con una estructura jerárquica lineal con centralización en la mayoría de las funciones de la Empresa propias de su actividad operativa dirigida por el Gerente Propietario como figura en el más alto nivel de la jerarquía de la Empresa, dirige las actividades tanto administrativas como de la producción.
2. La fabricación y reconstrucción de poleas y rodos del área de torneado y fresado industrial lideran las estadísticas de la Empresa, la tendencia en la reparación de estas piezas se ve influenciada por el rápido deterioro en el uso continuo en las maquinas industriales, del mismo modo por la implementación de medida preventivas que normalmente realizan los clientes es sus Empresas.
3. El modelo de administración presenta las características fundamentales tales como que no cuenta con una distribución por áreas de trabajo definidas que tenga las condiciones adecuadas para que el gerente propietario y el recurso pueda desenvolverse de la manera más efectiva. Para el caso específico del área administrativa carece de secciones como ser área de caja chica, contabilidad, bodega, despacho de producto y servicios generales, estas actividades permanecen siendo realizadas desde su fundación a la fecha por el Gerente Propietario.
4. El desarrollo Empresarial alcanzado se vincula en parte a la trayectoria en la que por más de 15 años los clientes le acompañan en su consolidación en el rubro de mecanizado industrial. A la vez y desde la perspectiva de lo que el Taller le proyecta al cliente existe una total aceptación de los servicios y productos ofertados, quienes han encontrado respuestas oportunas a la resolución de los problemas, y a los atributos tales como rapidez y experiencia, al buen servicio del dueño y los empleados, productos de

calidad, atención, compromiso y responsabilidad, confianza por sus años de prestigio, por la calidad de mano de obra, precios bajos, tiempo de entrega, garantía en el trabajo solicitado, responsabilidad en la promesa de entrega, son algunos de los factores que caracterizan a la Empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación de un modelo de gestión de administración que se adecue a las características propias de la Empresa que integre los mecanismo de mejora a los actuales procedimientos de tal manera que se pueda potencializar las capacidades con que ya se cuenta pero que requieren de alternativas que garanticen un mejor control de los recursos.
2. Se recomienda a la Empresa el diseño de un organigrama que cuente con descripción básica de las funciones para que el técnico se pueda familiarizar con el mismo y crear un sentido de pertenencia y responsabilidad sobre su desempeño en la Empresa.
3. Esta recomendación no forma parte central de este estudio de investigación, no obstante se le recomienda al Taller implementar un programa operativo que se ajuste a las condiciones económicas y la necesidades de información a registrar, el cual deberá de contener módulo de recaudación de ingresos, registros de las cuentas por pagar, registro de inventarios por mencionar.
4. Se le recomienda al Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos la implementación de la remodelación a la actual distribución de las áreas tanto de producción como la administración, para ofrecer mejores condiciones laborales a su recurso humano y clientes y que proyecte una mejor presentación ante los clientes; no obstante esta recomendación no representa el objetivo central de este estudio de investigación, sin embargo se plantea como una prioridad para la empresa para posteriores investigaciones.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS, CENTRADO EN LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

6.1. INTRODUCCIÓN

Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, como toda Empresa se enfrenta a necesidades de cambio debido a los constantes avances de mejora a los procesos administrativos y organizacionales; lo expuesto anteriormente sugiere el compromiso y disposición del Gerente Propietario de la Empresa y el Recurso Humano Técnico, para que las mejoras a implementar sean efectiva y que se traduzcan en avances significativos y potencialice las capacidades actuales de la Empresa.

La Propuesta del Plan Estratégico se define para un periodo de un año, de julio del 2015 a julio del 2016, y un plan de acción con el mismo intervalo de tiempo de un año el que servirá de guía para lograr de forma gradual avances significativos para el Taller, logros que se adhieren al alcance de la visión de la Empresa al 2018, El plan de acción de ser implementado facilitará al Gerente Propietario del Taller, la corrección de problemáticas previamente identificadas en el Diagnóstico Administrativo Organizacional del Taller, priorizando y desarrollando las mejoras adecuadas para la efectiva de la Empresa.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El propósito fundamental del Plan Estratégico inicia dando sus primero pasos, con lo esencial que debe de distinguir a la Empresa es decir los aspectos de tipo estructural y organizativo, a la vez propone un primer esfuerzo por documentar las funciones del

personal, aspectos relevantes que inciden en la administración de la Empresa no importando su tamaño.

Este importante avance logrará que el personal comprenda el propósito para lo fue contratado, aunado a esto comprenderá de la importancia de laborar para el Taller, todo con el propósito de seguir afirmando la fidelización de los clientes por el trato de calidad brindado, finalmente potencializar las capacidad del personal para obtener un mejor provecho en el desempeño de sus funciones.

6.2.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO (de julio del 2015 a julio del 2016)

1. Lograr la identificación de los atributos del Taller a través del establecimiento de una misión y visión y objetivos propios de su cultura organizativa.
2. Ser para los clientes la primera alternativa de servicios en el rubro de mecanizado industrial y actividades conexas realizadas por un equipo técnico organizado y entrenada para atender todos los requerimientos que los clientes demanden.
3. Concentra los esfuerzos por capacitar a todo el personal de la Empresa con el propósito de fortalecer sus capacidades en el área de trabajo y que garanticen a la vez la calidad en la atención al cliente, aportando al crecimiento competitivo del Taller

Visto lo anterior e identificada las falencias de la Empresa se presentan los siguientes elementos del Plan Estratégico para Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.

6.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA EMPRESA.

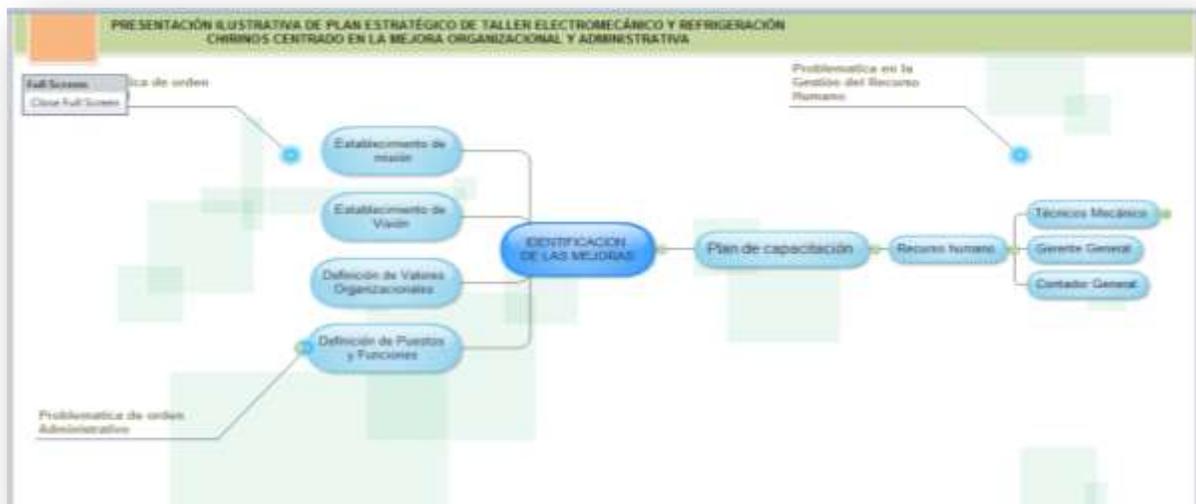


Figura 23. Diagrama de plan de acción propuesto a Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos.

Tabla 13. Plan Estratégico 2009-2011 Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	PERIODO DE TIEMPO				Observaciones importantes
			2015		2016		
			Jun a Sept	Oct a Dic	Ene a Mar	Abr a Jun	
Lograr la identificación de los atributos del Taller a través del establecimiento de una misión y visión y valores y cultura organizacional.	Definir una misión, visión y valores propios de su cultura organizativa	Identificar una visión, misión, objetivos estratégicos y cultura organizacional.	X				Objetivo avanzado con la presentación de una propuesta a la Empresa
Ser para los clientes la primera alternativa de servicios en el rubro de mecanizado industrial y actividades conexas realizadas por un equipo técnico organizado y entrenada para atender todos los requerimientos que los clientes demanden.	Lograr la identificación del recurso humano sobre sus funciones y responsabilidad derivados del establecimiento de un nuevo organigrama	Definir puestos según el organigrama funcional que incidan en un efectivo desenvolvimiento dentro del áreas de producción del Taller		X			Objetivo avanzado con la presentación de una propuesta a la Empresa
Concentra los esfuerzos por capacitar a todo el personal de la Empresa con el propósito de fortalecer sus capacidades en el área de trabajo y que garanticen a la vez la calidad en la atención al cliente, aportando al crecimiento competitivo del Taller.	Contar con personal técnico capacitado en diversas temáticas relacionadas a sus actividad funcional y en aquellas áreas que contribuyan a que el taller será más competitivo dando respuestas oportunas y efectivas con calidad a nuestros clientes.	A través del beneficio de Capacitación que ofrece el INFOP, capacitar al personal del Taller en áreas temáticas relacionadas a su actividad funcional y para desarrollar capacidades especiales en sus empleados.	X	X	X	X	En virtud de que la empresa cuenta con un máximo de 2 técnicos por área y tratando de evitar el ausentismo en el trabajo por falta de personal, será conveniente capacitar al personal en forma gradual en el transcurso de un año.

**PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 1
TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS**

Objetivo: Lograr la identificación de los atributos del Taller a través del establecimiento de una misión y visión y valores y cultura organizacional

Meta: Definir una misión, visión y valores propios de su cultura organizativa

Estrategia: Identificar una visión, misión, objetivos estratégicos y cultura organizacional.

Actividad	Fecha		Medio de verificación	Responsable	Observaciones importantes
	Inicio	Finalización			
Definir misión, visión y valores y cultura organizacional	01/06/2015	30/06/2015	Documentos Escrito	Gerente de la Empresa en colaboración del personal técnico	Objetivo avanzado con la presentación de una propuesta a la Empresa
Proceso de discusión y Aprobación de misión visión, valores y cultura organizacional.	01/07/2015	31/0/2015	Documentos Escrito	Gerente de la Empresa y colaboradores	
Socialización y puesta en práctica de misión visión y valores y cultura organizacional	01/08/2015	En forma permanente		Gerente de la Empresa y colaboradores	

6.4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA. (OBJETIVO 1)

6.4.1. MISIÓN PROPUESTA

“Ser una Empresa líder de mecanización industrial con un equipo técnico calificado y comprometido dedicado a brindar soluciones oportunas, efectivas y de calidad ajustándose a las necesidades de clientes potenciales y empresas de producción industrial a nivel local”.

6.4.2. VISIÓN PROPUESTA

“Al 2018 ser una Empresa del rubro de mecanizado industrial sólida con un mejor posicionamiento a nivel local enfocada en la asistencia técnica industrial y empresarial que garanticen a nuestros clientes la calidad en los productos y servicios ofrecidos”

6.4.3. PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional está fundamentado sobre las bases de una Microempresa donde el empleado es el principal socio y el cliente la razón de ser de Empresa.

6.4.4. PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE VALORES PARA LA EMPRESA

El Decálogo de valores propuesto a Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos se fundamenta en los principales aspectos que han caracterizado a su recurso humano en todos los niveles jerárquicos, aspectos tales como:

✓ **HONESTIDAD:**

Ser auténticos ofreciendo con esmero soluciones oportunas e inmediatas sobre lo que podemos realizar, con integridad y respeto hacia nuestros clientes potenciales.

✓ **COMPROMISO:**

Dar cumplimiento a los requerimientos y superar las exceptivas de los clientes con creatividad e iniciativa en todas las tareas asignadas con responsabilidad y en representación de la Empresa.

**DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCION OBJETIVO 2
TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS**

Objetivo: Ser para los clientes la primera alternativa de servicios en el rubro de mecanizado industrial y actividades conexas realizadas por un equipo técnico organizado y entrenada para atender todos los requerimientos que los clientes demanden.

Meta: Lograr la identificación del recurso humano sobre sus funciones y responsabilidad derivados del establecimiento de un nuevo organigrama

Estrategia: Definir puestos según el organigrama funcional que incidan en un efectivo desenvolvimiento dentro del áreas de producción del Taller

Actividad	Fecha		Medio de verificación	Responsable	Observaciones importantes
	Inicio	Finalización			
Definir organigrama funcional	01/10/2015	31/10/2015	Documentos Escrito	Gerente de la Empresa	Objetivo avanzado con la presentación de una propuesta a la Empresa
Definición y Aprobación de puestos y funciones básicas	01/11/2015	30/11/2015	Documentos Escrito	Gerente de la Empresa	
Socialización y puesta en marcha de organigrama funcional del Taller	01/12/2015	En forma permanente	Documentos Escrito	Gerente de la Empresa y colaboradores	

❖ Definición de Organigrama

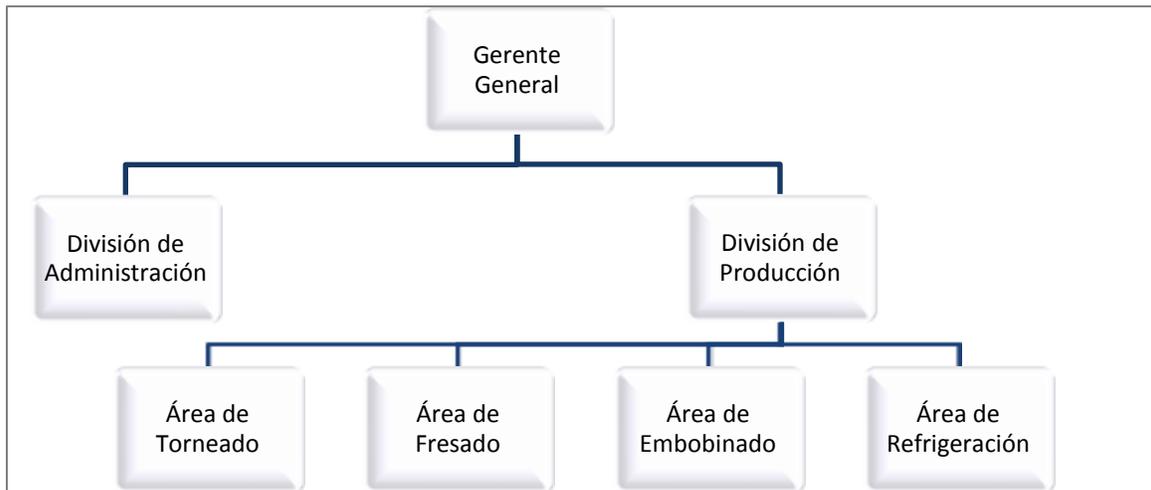


Figura 24. Organigrama propuesto a Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos

El organigrama propuesto caracteriza fundamentalmente la operatividad que debe de distinguir al Taller, y por cada puesto que compone su estructura se expresa los propósitos funcionales que debe de cumplir.

❖ Definición de puestos y funciones básicas

Los niveles que caracterizarán el Taller comprenden tres importantes áreas

- La Gerencia
- La División de Administración
- La división de producción conformada por: Área de Torneado, Área de Fresado, Área de Embobinado de motores, Área de refrigeración y aire acondicionado.
-

De la estructura anterior se desprende la descripción de las siguientes funciones por de puesto.

Tabla 14. Propuesta de Descripción General de puestos

Nombre del puesto	Área	Función Básica
Gerente General	Gerencia	El Gerente General dirige el Taller, supervisa todas las divisiones y tiene conocimiento de todas las necesidades de la Empresa, facultado para tomar las decisiones para la mejora de la Empresa.
Tornero Mecánico Industrial	División de Producción	Fabricación de piezas mecánicas, mediante la utilización del torno industrial, a través de la interpretación de diagramas, diseños, ilustraciones, que precisen las dimensiones a dar en una pieza con materiales metálicos
Fresador Mecánico Industrial	División de Producción	Realizar el proceso de mecanizado a través de la maquina fresadora, para la fabricación y reconstrucción de todo tipo de diámetros y especificaciones de coronas y engranajes con todo tipo de material industrial.
Técnico en Sistemas de Refrigeración y Aire Acondicionado	División de Producción	Reparación y Mantenimiento correctivo y preventivo de aparatos de aire acondicionado doméstico, industrial y automotriz, así como de refrigeración en general.
Técnico en rebobinado de motores eléctricos	División de Producción	Las actividades a realizar por el técnico es el rebobinado de todo tipo de motores eléctricos de ¼ HP hasta 500 HP, sus funciones abarcan actividades desde mantenimiento preventivo y correctivo de los motores.
Asistente del área de Administración	División de Administración	Comprende las actividades de atención al cliente, elaboración de Facturas de Créditos y de Contado, transacciones bancarias y Comerciales, pago de planillas de sueldos y salarios, y todas las actividades que se generen de la administración de la Empresa.

6.5. PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

El Taller como toda empresa enfrenta la necesidad de capacitar y formar al personal en todas las áreas y en habilidades que aporte valor a la cultura organizacional que emplee el Taller con el propósito de potencializar su desarrollo, conocimiento, habilidades y aptitudes de modo que la organización sea más eficiente y competitiva.

6.5.1. ALCANCE Y PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

El Programa de capacitación puede desarrollarse a través de los cursos que imparte el Instituto Nacional de Formación Profesional INFOP, mediante la programación de los cursos por áreas temáticas y relacionadas a aspectos de servicio al cliente y en relación al fortalecimiento de sus capacidades actuales en el área que se desempeñan, así como la programación de talleres, charlas, conferencias, capacitaciones que imparten organizaciones como UNITEC, CCIT, COHEP, Para tal propósito se propone la calendarización para los empleado por área interés de manera que las actividades en el Taller se desarrollen sin ninguna problemática. La capacitación pretende abarcar aspectos tales como:

- ❖ Identificar las habilidades del personal actual y fortalecer su capacidades especiales (tornero, fresador, técnico bobinador y en refrigeración)
- ❖ Fortalecer las habilidades del Gerente en relación a liderazgo y Dirección de su Empresa
- ❖ Actualización en aspectos relacionados a la normativa que rige el sistema contable de manera que se pueda subsanar los incipientes procesos y registros contables que maneja el Taller actualmente.

6.5.2. BENEFICIOS ESPERADOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL TALLER.

Una vez concluido el proceso de capacitación del personal y habiéndose obtenido el nivel de aprendizaje esperado, el beneficio tanto para el Empleado como para la Empresa, se resumen en los siguientes puntos.

Desde la perspectiva del personal Técnico capacitado se prevén mejoras sustanciales a través del:

- ✓ Incremento del conocimiento de los Técnicos en sus diversas áreas de trabajo
- ✓ Aumento de la Productividad del Técnico.
- ✓ Reducción del ausentismo
- ✓ Reducción de rotación laboral
- ✓ Mejoramiento en las habilidades y destrezas en la manipulación de la maquinaria.

Desde la perspectiva de la Empresa se prevén mejoras sustanciales en:

- ✓ Una mayor fidelización de los empleados, un cambio de actitud y un mejor comportamiento a favor de la empresa.
- ✓ Reducción de incidencias por defectos de fabricación o reconstrucción de piezas.
- ✓ Mejoramiento en el proceso de producción que conlleva ejecutar un pedido.
- ✓ Mejora en el aprovechamiento de los insumos, recursos y maquinarias que interviene en el proceso de producción

DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCION OBJETIVO 3 TALLER ELECTROMECAÁNICO Y REFRIGERACIÓN CHIRINOS

Objetivo: Concentra los esfuerzos por capacitar a todo el personal de la Empresa con el propósito de fortalecer sus capacidades en el área de trabajo y que garanticen a la vez la calidad en la atención al cliente, aportando al crecimiento competitivo del Taller.

Meta: Contar con personal técnico capacitado en diversas temáticas relacionadas a sus actividad funcional y en aquellas áreas que contribuyan a que el taller será más competitivo dando respuestas oportunas y efectivas con calidad a nuestros clientes.

Objetivo: a través del beneficio de Capacitación que ofrece el INFOP, capacitar al personal del Taller en áreas temáticas relacionadas a su actividad funcional y para desarrollar capacidades especiales en sus empleados

Tabla 15. Plan de capacitación para el Recurso Humano de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos

Área Temática de Capacitación	Puesto Empleado	Institución que Capacitar	Tiempo de Capacitación	Propósito de Capacitación
Liderazgo	Gerente General	INFOP	Jornada completa los días sábados de 8:00 am a 4:00 pm durante 40 horas	Reforzar las capacidades Gerenciales y de Liderazgo del Gerente Propietario, conociendo las nuevas prácticas de liderar a los equipos de trabajo.
Mecanización de piezas	Torneador/ Fresador 1	INFOP	Jornada completa los días sábados de 8:00 am a 4:00 pm durante 40 horas	Capacitar al técnico en nuevas prácticas de mecanización de piezas, para llevarse a la práctica y lograr mejores estándares de calidad en el producto terminado.
Fabricación de engranajes helicoidales	Torneador/ Fresador 2	INFOP	Jornada completa los días sábados de 8:00 am a 4:00 pm durante 40 horas	Desarrollar nuevas capacidades en cuanto a la fabricación de piezas de tipo helicoidal
Circuitos eléctricos de sistemas de aire acondicionado	Técnico en Refrigeración	INFOP	Jornada completa los días sábados de 8:00 am a 4:00 pm durante 40 horas	Desarrollar nuevas capacidades del técnico, con las actuales tendencias de la instalación de circuitos de mando en los sistemas de Aire Acondicionado.
Circuitos de mando	Técnico bobinador	INFOP	Jornada completa los días sábados de 8:00 am a 4:00 pm durante 40 horas	Capacitar al técnico en la instalación, revisión y mantenimiento de circuitos de mando.
Mecanización de piezas	Asistente de Torneado/Fresado	INFOP	Jornada completa los días sábados de 8:00 am a 4:00 pm durante 40 horas	Capacitar al técnico en nuevas prácticas de mecanización de piezas, para llevarse a la práctica y lograr mejores estándares de calidad en el producto terminado.
Normas internacionales de información financiera	Contador General	INFOP	Jornada completa los días sábados de 8:00 am a 4:00 pm durante 40 horas	Capacitar al Contador, con la actualización de las Normas NIFF, para la implementación en la Empresa.

Tabla 16. Costo estimado del Plan de Capacitación para el Recurso Humano de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos

Área Temática de Capacitación	Programa de capacitación por persona	Institución que Capacitar	Día a capacitar	Inversión por capacitar a todo el personal del Taller					
				Costo Hora Empleado	Horas laborales en capacitación	Costo total de horas por empleado	Costos por Traslado	Costo diario por capacitar	Costo estimado por Capacitar
Liderazgo	Gerente General	INFOP	sábado jornada de 8 horas	L. 250.00	4	L. 1,000.00	-	L. 1,000.00	L. 5,000.00
Mecanización de piezas	Torneador/ Fresador 1	INFOP	sábado jornada de 8 horas	L. 33.00	4	L. 132.00	L. 80.00	L. 212.00	L. 2,380.00
Fabricación de engranajes helicoidales	Torneador/ Fresador 2	INFOP	sábado jornada de 8 horas	L. 33.00	4	L. 132.00	L. 80.00	L. 212.00	L. 2,380.00
Circuitos eléctricos de sistemas de aire acondicionado	Técnico en Refrigeración	INFOP	sábado jornada de 8 horas	L. 33.00	4	L. 132.00	L. 80.00	L. 212.00	L. 2,380.00
Circuitos de mando	Técnico bobinador	INFOP	sábado jornada de 8 horas	L. 33.00	4	L. 132.00	L. 80.00	L. 212.00	L. 2,380.00
Mecanización de piezas	Asistente de Torneado /Fresado	INFOP	sábado jornada de 8 horas	L. 27.83	4	L. 111.32	L. 80.00	L. 191.32	L. 2,069.80
Normas internacionales de información financiera	Contador General	INFOP	sábado jornada de 8 horas	L. 16.80	4	L. 67.20	L. 80.00	L. 147.20	L. 1,408.00
Totales				L. 143.63	20	L. 1,706.52	L. 480.00	L. 2,186.52	L. 17,997.80

BIBLIOGRAFÍA

Antón, J. J., & Garijo, S. (2010). *Empresa y Administración*. España.

Aponte, J. C. (2012). *Administración de Personal un enfoque hacia la calidad* (Tercera Edición). Colombia.

Avelar, R. (2015, febrero 9). Comunicación Personal

Avelar, J. (2015, febrero 9). Comunicación Personal

Berk, J., & Demarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas* (primera). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Block, S. B., & Hirt, G. (2008). *Fundamentos de administración financiera* (Duodécima Edición). México: Mc Graw-Hill.

Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (Tercera Edición). Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano* (Tercera). México: Mc Graw-Hill.

Chirinos, A. (2015, febrero 9). Comunicación Personal.

Chirinos, J. (2015a, enero 20). Comunicación Personal.

Chirinos, J. (2015b, febrero 9). Comunicación Personal.

Combe, S. (2014). Eficiencia con las 5'S Limpieza y orden eficientes, clave del desarrollo ja...: Buscando coleccion de UNITEC. Recuperado 6 de mayo de 2015, a partir de <http://eds.a.ebscohost.com/>

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera).

Gallardo Rodríguez, F. L. (2012). *Técnicas de mecanizado y metrología* (Primera Edición). España: Innovación y Cualificación.

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la Calidad en los Procesos.

- Gómez Millán, S. (2010). *Procedimientos de mecanizado* (Segunda Edición). España: Paraninfo S.A.
- Granados, Porcel, F. M. (2009). Desarrollo tecnológico en la Historia de la Humanidad, inventores e inventos. Whitney y la Fresadora, 10.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a. ed.). México.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (Novena). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hodge, B. ., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* (Sexta). Madrid.
- Horngren, C. T., Sundaem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera* (Séptima Edición). México.
- Honduras. (2012). Código de Comercio. Graficentro Editores
- Krajewski, J., Ritzman, B., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (Octava). México.
- Krar, S., & Check, A. (2002). *Tecnología de las máquinas Herramientas* (Quinta). México: Alfa omega.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2008). *Sistemas de información gerencial* (Décima). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lobato, F. (2007). *Administración, Gestión y Comercialización de la Pequeña Empresa*.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional* (1.^a ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ojeda González, E., & Chu de Fung, S. (2013). *Entender y fomentar el emprendimiento en Empresas familiares*. (Spanish). Debates IESA, 18(1), 32-36.
- Ospina, C. (2006). *El Torno*.
- Ramos, C. (2015, febrero 9). Comunicación Personal.

Rincón G, S., & Mujica Ch, N. (2003). Diagnóstico de la gestión tecnológica en las Empresas del sector metalmecánico del estado Zulia, 24.

Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas Empresas* (Sexta). México.

Rodríguez, V. A., Pineda, M. B., Acuña, Y. G., Pérez, A. V., & Guerrero, E. C. (2012). Análisis descriptivo de sectores metalmecánicos líderes en el mundo para el desarrollo y fortalecimiento del sector metalmecánico en el departamento del Atlántico.

Taylor, F. (1911). *The Principal of Scientific Management*. U.S.A.

ANEXOS

Entrevista aplicada al Gerente Propietario de la Empresa

INTRODUCCIÓN

BUEN DIA

Estamos trabajando en un estudio para una Tesis de Maestría acerca del Diagnóstico Administrativo Organizacional de su Empresa Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, por lo que realizaremos una serie de preguntas para lo cual le solicitamos su valiosa colaboración en contestar a la misma. Le reiteramos que las respuestas serán confidenciales y respetadas por lo que le pedimos contestar el mismo con la mayor sinceridad posible.

INTRUCCIONES

Se le invitará a integrarse a la reunión para que se sienta familiarizado y en la comodidad del lugar con una breve inducción para informarle cómo se desarrollará la entrevista, y lograr el éxito esperado. A la vez se le informará que no hay respuesta correcta o incorrecta, ya que la misma refleja su opinión personal.

Materiales para la realización de la Entrevista:

Cuestionario, lápiz, silla, mesa, grabadora de video

¡Gracias de Antemano por su tiempo y colaboración!

- ❖ Basado en su experiencia ¿Considera que la ubicación del Taller es accesible para los clientes?
- ❖ Para Administrar su recurso humano cuenta con manuales internos, manuales de inducción
- ❖ ¿Podría describirnos cuál es el perfil de su recurso humano del área de producción?
- ❖ ¿Cuál ha sido proceso de contratación de un nuevo empleado? ¿Legaliza la acción con contrato de trabajo?
- ❖ ¿Es su Empresa de tipo familiar?
- ❖ ¿Ha considerado la posibilidad de la sucesión familiar?
- ❖ ¿Podría describirnos un proceso básico del momento que el cliente solicita la fabricación de un producto hasta la entrega final?
- ❖ ¿Cuál considera usted es el producto de mayor demanda de sus clientes?
- ❖ ¿Cuál es la materia prima que con mayor frecuencia utiliza en el Taller
- ❖ ¿La materia prima utilizada en los productos que fabrica quien se la provee?
- ❖ ¿Se le presenta obstáculos para adquirir la materia prima, ya sea por condiciones de lugar de procedencia, escases de productos o calidad de la materia prima?
- ❖ ¿Considera usted que tiene la maquinaria adecuada para dar respuestas a todas los pedidos de los clientes?
- ❖ ¿En la operación y servicios de su Taller que tan frecuentes son las quejas y cuan frecuentes son los reclamos y por favor dígame si entiende la ¿diferencia de queja y reclamo?
- ❖ ¿Cuáles son los precios de los productos que se fabrican?
- ❖ ¿Cuál es el tiempo promedio para la fabricación de una pieza?
- ❖ ¿Ha invertido en capacitación para su Recurso Humano?

- ❖ ¿Considera usted que brinda al Recurso Humano del Taller, las condiciones de seguridad e higiene laboral?
- ❖ ¿Cómo soluciona los trabajos de emergencia cuando no cuenta con materia prima necesario en sus inventarios?
- ❖ ¿Considera de confianza a su recurso humano?
- ❖ Se observa que en su ausencia no hay quien supervise la Empresa ¿Considera esto un riesgo? Y ¿De qué manera le puede afectar?
- ❖ ¿Cómo administra los ingresos que percibe de todas las actividades diarias que realiza?
- ❖ ¿Cómo maneja sus cuentas por pagar?
- ❖ ¿Ofrece a sus clientes la modalidad de pago al Crédito por el servicio o producto facturado? ¿Qué plazo de cobro maneja?
- ❖ Dentro de la Instalaciones de la Empresa ¿Cuenta con Área del Servicio al Cliente?
- ❖ ¿Cuál considera ha sido su mayor motivación en el desarrollo de su Empresa?
- ❖ La crisis política suscitada en el año 2009¿le afecto de alguna manera? Y de que le haya afectado ¿Qué medidas tuvo que emplear para superarlo?
- ❖ ¿Cómo microempresa a que alternativas de financiamiento tiene acceso?
- ❖ En su experiencia ¿considera que los bancos del sistema financiero nacional ofrecen financiamiento a los Talleres del mismo rubro?
- ❖ ¿Ha recibido Talleres, capacitaciones o charlas que le ayuden a aplicar mejoras a su Empresa?
- ❖ En sus años de servicio ¿Cuál ha sido su experiencia para mantener la fidelidad de sus clientes?

- ❖ ¿Conoce bien a los clientes que usted considera frecuentes y a los que usted ha definido como potenciales
- ❖ Los ajustes al salario mínimo ¿le han afectado económicamente?
- ❖ Para atender contingencia ¿Cuenta con reservas de dinero?
- ❖ ¿Cuál considera el rubro que más rentabilidad le ha generado?
- ❖ ¿Emplea la Publicidad en el Taller para atraer la atención de nuevos clientes?
- ❖ Según su experiencia ¿Cómo atrae a nuevos clientes?
- ❖ ¿Quiénes son sus mayores competidores?
- ❖ ¿Ha previsto la posibilidad de incorporar más servicios de los que presta actualmente?
- ❖ Percibe de su recurso humano la disposición y compromiso en la realización de los trabajos asignados

Entrevista aplicada al contador general de la Empresa

INTRODUCCIÓN

BUEN DIA

Estamos trabajando en un estudio para una Tesis de Maestría acerca del Diagnóstico Administrativo Organizacional de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, por lo que realizaremos una serie de preguntas para lo cual le solicitamos su valiosa colaboración en contestar a la misma. Le reiteramos que las respuestas serán confidenciales y respetadas por lo que le pedimos contestar el mismo con la mayor sinceridad posible.

INTRUCCIONES

Se le invitará a integrarse a la reunión para que se sienta familiarizado y en la comodidad del lugar con una breve inducción para informarle cómo se desarrollará la entrevista, y lograr el éxito esperado. A la vez se le informará que no hay respuesta correcta o incorrecta, ya que la misma refleja su opinión personal.

Materiales para la realización de la Entrevista:

Cuestionario, lápiz, silla, mesa, grabadora de video

¡Gracias de Antemano por su tiempo y colaboración!

- ❖ ¿Cuánto tiempo tiene de prestar los servicios de contabilidad al Taller?
- ❖ ¿Puede brindar el detalle de cuáles son sus actividades específicamente?
- ❖ En el ámbito de su competencia, ¿El Gerente Propietario toma en cuenta su opinión respecto a la situación financiera de la Empresa?
- ❖ ¿Qué tipo de información utiliza para elaborar los Estados financieros? Y le provee de todos lo necesario para su interpretación
- ❖ En su experiencia, ¿cuál ha sido el comportamiento histórico de la Empresa, en cuanto a sus resultados financieros?
- ❖ ¿Existe el Área de contabilidad en la Empresa?
- ❖ ¿En su experiencia de prestar el servicio de Contabilidad al Taller, ¿Cuál considera usted que son los puntos fuertes y puntos débiles de la Empresa?
- ❖ ¿Qué recomendación le daría al Gerente Propietario para mejorar sus puntos débiles?

Entrevista aplicada al recurso humano de la Empresa

INTRODUCCIÓN

BUEN DIA

Estamos trabajando en un estudio para una Tesis de Maestría acerca del Diagnóstico Administrativo Organizacional de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos, por lo que realizaremos una serie de preguntas para lo cual le solicitamos su valiosa colaboración en contestar a la misma. Le reiteramos que las respuestas serán confidenciales y respetadas por lo que le pedimos contestar el mismo con la mayor sinceridad posible.

INTRUCCIONES

Se le invitará a integrarse a la reunión para que se sienta familiarizado y en la comodidad del lugar con una breve inducción para informarle cómo se desarrollará la entrevista, y lograr el éxito esperado. A la vez se le informará que no hay respuesta correcta o incorrecta, ya que la misma refleja su opinión personal.

Materiales para la realización de la Entrevista:

Cuestionario, lápiz, silla, mesa, grabadora de video

¡Gracias de Antemano por su tiempo y colaboración!

- ❖ ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Empresa?
- ❖ ¿En el momento de su contratación en el Taller se le facilitó alguna manual de inducción?
- ❖ ¿La formalización de su contratación se dio a través de un contrato de trabajo?
- ❖ ¿Tiene conocimiento de cuáles son los beneficios laborales a los que tiene derechos? Y ¿cuáles son?
- ❖ ¿tiene algún parentesco con el dueño de la Empresa?
- ❖ ¿Cuenta el Taller con medida de prevención de accidentes en su área de trabajo?
- ❖ ¿Puede describir según su área de trabajo que es lo más solicitado por los clientes que atiende?
- ❖ En la manipulación de materia prima y herramientas que medidas de protección utiliza?
- ❖ ¿Podría describir cuál es el procedimiento que conlleva la elaboración o fabricación de un producto?
- ❖ En su experiencia ¿qué tipo de clientes atiende con mayor frecuencia? (entiéndase por tipo de cliente Empresas y comerciantes individuales, formales e informales)
- ❖ ¿Cuáles son las herramientas y equipo que utiliza para realizar su trabajo?
- ❖ ¿Ha recibido reclamos de parte de los clientes por el trabajo que ha realizado? ¿Por qué motivo se dio el reclamo?

- ❖ ¿Conoce usted el precio de los productos y servicios que se le entregan a los clientes?
- ❖ ¿Cuál es el proceso de fabricación de una pieza? Y ¿Cuál es el tiempo promedio de elaboración?
- ❖ ¿A recibido de la Empresa capacitación, y en que orientación?
- ❖ Para la realización de su trabajo ¿Se le provee de todas las condiciones de higiene y seguridad laboral?
- ❖ ¿Tiene usted un jefe inmediato?
- ❖ ¿Podría describir sus funciones y tareas en su puesto de trabajo?
- ❖ ¿Ha sufrido usted algún accidente en la realización de su trabajo? ¿Qué factor considera que provocó el accidente?
- ❖ ¿Considera qué se le toma en cuenta en la toma de decisiones?
- ❖ ¿Se siente comprometido con la Empresa?
- ❖ ¿En base a su experiencia cuales son los puntos más fuertes y cuáles son los más débiles del Taller?
- ❖ ¿En su condición de Empleado, ¿En que considera usted que la Empresa debería de mejorar?

INTRODUCCIÓN

BUEN DIA

Estamos trabajando en un estudio para una Tesis de Maestría acerca del Diagnóstico Administrativo Organizacional de Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos. Por lo que le solicitamos su valiosa colaboración en contestar este cuestionario que no le llevará mucho tiempo. Le reiteramos que las respuestas en este cuestionario serán confidenciales y respetadas por lo que le pedimos contestar el mismo con la mayor sinceridad posible.

INTRUCCIONES

Utilizar de preferencia un lápiz de tinta negro para rellenar el cuestionario. Basándose en lo que sucede la mayoría de las veces en su interacción con Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos. De tener alguna interrogante puede despejarla con la persona que entrego este cuestionario; a la vez le afirmamos que no hay respuesta correcta o incorrecta, ya que la misma refleja su opinión personal.

¡Gracias de Antemano por su tiempo y colaboración!

❖ **¿Recuerda usted desde cuando el Taller Electromecánico y Refrigeración Chirinos le presta servicios?**

- Por más de 15 años
- Por más de 10 años
- Por más de 5 años
- Hace 1 año
- Hace 2 meses en adelante

❖ **Según sus requerimientos ¿Cuál es el producto o servicio que con mayor frecuencia usted solicita del Taller?** Puede seleccionar más de uno producto o servicio

- Fabricación y/o Reconstrucción ejes de todo clase de diámetro y tipo acero
 - Fabricación y/o Reconstrucción de Poleas y Rodos
 - Fabricación y/ o Reconstrucción de Coronas, engranajes
 - Rebobinado de motores eléctricos desde 1/4 HP hasta 500 HP
 - Reparación y Mantenimiento de unidades de Refrigeración industrial, Domestico y Automotriz
 - Rectificado de Tambores, Discos, Volantes Transmisiones
 - Soldadura eléctrica y Autógena para reconstrucción de piezas
 - Otros servicios ¿Podría Especificar?
-
-

❖ **¿Cuál es el área del Taller que con mayor frecuencia visita?**

- Área de Torneado
- Área de Refrigeración
- Área de Fresado
- Área de Embobinado de Motores Electricos

❖ **¿Cuándo visita el Taller, quien le atiende con mayor frecuencia**

- El dueño de la Empresa
- Los técnicos

❖ **¿Podría comentar su experiencia si en alguna ocasión se ha retirado de las instalaciones cuando no encuentra al dueño de la Empresa?**

❖ **En su experiencia ¿Cómo ha sido la atención que se le ha brindado como cliente del Taller?**

- Buena

Si es afirmativo ¿Por qué considera que fue la atención sea agradable?

- Regular

Si fue así ¿Por qué considera que fue regular?

- Mala

De ser negativa ¿Qué motivo considera usted origine una mala atención

❖ **La Materia Prima en los productos que se le entregan ¿Considera usted que cumple con las condiciones de calidad para lo que usted lo necesita?**

Si

No

¿Considera que los productos y servicios le son entregados en la fecha establecida?

Si

No De ser negativa la respuesta ¿Que considera que afecte la entrega sea a tiempo?

❖ Considera que los precios de los productos comprados son accesibles en comparación con otros Talleres?

Si

No

❖ Está satisfecho con el servicio que se le ofrece en el Taller?

Si

Si es afirmativo ¿Qué motiva su satisfacción como cliente?

No

De ser negativo ¿podría indicarnos que ha motivado su insatisfacción?

Datos demograficos

Cargo que desempeña actualmente

<input type="checkbox"/>	Gerente Propietario	<input type="checkbox"/>	Jefe de Mantenimiento
<input type="checkbox"/>	Gerente General	<input type="checkbox"/>	Técnico de Mantenimiento
<input type="checkbox"/>	Gerente/Jefe de Producción	<input type="checkbox"/>	Gerente/Jefe de Administración
<input type="checkbox"/>	Técnico de Producción	<input type="checkbox"/>	Asistente de Administración
<input type="checkbox"/>	Otro Puesto Especifique _____		

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION!