



## Administración de Empresas

Trabajo monográfico para optar al título de Lic. En Administración de Empresas

Diagnóstico organizacional del taller Auto Servicio Frenic, sucursal portezuelo;  
mayo-octubre de 2016

### Integrantes:

Br. Nohelia Isamar Thomas

Br. Blanca Lisseth Neyra Pérez

Tutor: Msc. José Santos López

Noviembre, 2016

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>I CAPITULO .....</b>	<b>9</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>9</b>
<b>JUSTIFICACION. ....</b>	<b>11</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>ENUNCIAR EL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
OBJETIVO GENERAL: .....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	14
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
HIPÓTESIS .....	22
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>24</b>
FUENTES SECUNDARIAS.....	24
FUENTES PRIMARIAS.....	24
<b>PRESENTACIÓN DE LOS ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>PERFIL ACTUAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>28</b>
MISIÓN .....	28
VISIÓN.....	28
VALORES.....	29
COBERTURA DE MERCADO .....	29
CARACTERÍSTICAS .....	30
COMPETENCIA .....	30
PROVEEDORES .....	30
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA: .....	31
INFORME DE ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR .....	37
ÁMBITO ADMINISTRATIVO .....	37
CONOCIMIENTOS DE MERCADO .....	39
ÁMBITO LEGAL DEL TALLER .....	39

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA .....	42
CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA CON EL ADMINISTRADOR .....	42
INFORME DE ENCUESTA A TRABAJADORES. ....	43
MISIÓN .....	43
ROTACIÓN DE PERSONAL .....	44
SATISFACCIÓN LABORAL .....	45
MOTIVACIÓN. ....	47
SUPERVISIÓN Y CAPACITACIÓN.....	48
TECNOLOGÍA.....	50
INSS.....	52
ENCUESTA A CLIENTES.....	53
COMPETENCIA. ....	56
RECOMENDACIONES DE LOS CLIENTES PARA LAS MEJORAS DEL TALLER. ....	58
RELACIÓN DE LA ENTREVISTA ENTRE CLIENTES Y ADMINISTRADOR. ....	58
INTERPRETACIÓN DE LAS TRES ENTREVISTAS (ADMINISTRADOR, TRABAJADORES Y CLIENTES) .....	59
ENTREGAS A TIEMPO. ....	59
MOTIVACIÓN. ....	59
COMPETENCIA. ....	60
CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN.....	60
TECNOLOGÍA.....	60
INSS.....	61
ANÁLISIS FODA. ....	62
ORGANIGRAMA ACTUAL DEL TALLER. ....	63
<b>III CAPITULO.....</b>	<b>64</b>
LISTA DE ACTIVIDADES A PROPONER POR ORDEN DE PRIORIDAD. ....	64
MATRIZ FODA. ....	65
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y RECOMENDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN POR ORDEN DE PRIORIDAD. ....	67
PROPUESTA DE DIAGRAMA PARA EL TALLER.....	74
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

# Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

## INDICE DE TABLAS Y GRAFICAS

<b>TABLA DE INDICADORES.....</b>	<b>25</b>
<b>PRESENTACIÓN DE LOS ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>FICHA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>34</b>
<b>FICHA DE SERVICIOS GENERALES.....</b>	<b>35</b>
<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....</b>	<b>36</b>
<b>SERVICIOS MÁS DEMANDADOS EN EL TALLER.....</b>	<b>37</b>
<b>GRAFICO. NO. 1.....</b>	<b>44</b>
ROTACIÓN DE PERSONAL .....	44
SATISFACCIÓN LABORAL .....	45
<b>GRAFICO. NO. 10.....</b>	<b>46</b>
MOTIVACIÓN.....	47
<b>GRAFICO. NO. 13.....</b>	<b>47</b>
SUPERVISIÓN Y CAPACITACIÓN.....	48
<b>GRAFIO. NO. 14.....</b>	<b>49</b>
<b>GRAFICO. NO. 17.....</b>	<b>50</b>
TECNOLOGÍA.....	50
<b>GRAFICO. NO. 19.....</b>	<b>51</b>
INSS.....	52
<b>GRAFICO. NO. 24.....</b>	<b>52</b>
ENCUESTA A CLIENTES.....	53
<b>GRAFICO. NO. 35.....</b>	<b>54</b>
<b>GRAFICO. NO. 37.....</b>	<b>55</b>
COMPETENCIA.....	56
<b>GRAFICO. NO.38.....</b>	<b>56</b>
<b>GRAFICO. NO. 39.....</b>	<b>57</b>
RECOMENDACIONES DE LOS CLIENTES PARA LAS MEJORAS DEL TALLER.....	58
RELACIÓN DE LA ENTREVISTA ENTRE CLIENTES Y ADMINISTRADOR.....	58
<b>ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>62</b>
<b>ORGANIGRAMA ACTUAL DEL TALLER.....</b>	<b>63</b>

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

<b>PROPUESTA DE DIAGRAMA PARA EL TALLER. ....</b>	<b>74</b>
<b>EJEMPLO DE FICHA DE PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>75</b>
<b>PROPUESTA DE FICHA PARA EL MANUAL DE FUNCIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>
<b>MACHOTE DE LA ENTREVISTA QUE SE LE REALIZARA AL ADMINISTRADOR AUTO SERVICIO FRENIC.....</b>	<b>83</b>
<b>MACHOTE DE ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DEL TALLER DE MECÁNICA AUTO SERVICIO FRENIC .....</b>	<b>84</b>
<b>MACHOTE PARA LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DEL TALLER AUTO SERVICIO FRENIC .....</b>	<b>86</b>
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS. ....</b>	<b>88</b>
<b>GRAFICAS DE LAS ENCUESTA A LOS TRABAJADORES. ....</b>	<b>89</b>
<b>ENCUESTA A CLIENTES.....</b>	<b>104</b>

### **INDICE DE FOTOS**

foto 1 .....	111
foto 2 .....	112
foto 3 .....	112
foto 4 .....	113
foto 5 .....	113
foto 6 .....	114
foto 7 .....	114
foto 8 .....	115
foto 9 .....	115
foto 10 .....	116
foto 11 .....	116
foto 12 .....	117
foto 13 .....	117
foto 14 .....	118
foto 15 .....	118
foto 16 .....	119
foto 17 .....	119
foto 18 .....	120
foto 19 .....	121
foto 20 .....	122

**Dedicatoria.**

Este trabajo monográfico se lo dedicamos a dios y a nuestros padres; por el deseo de superación que nos han inculcado y el amor que nos brindan cada día, en los que nos han sabido guiar por el sendero de la verdad, a fin de poder honrar a nuestras familias con los conocimientos adquiridos, brindándonos un futuro mejor, fruto de su esfuerzo y sacrificio a nuestro lado. Por ser ustedes nuestro apoyo constante en la realización de nuestras metas y proyectos, les dedicamos nuestros logros.

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar al ser supremo, único y dueño de la verdad; por iluminarme durante el transcurso de mi carrera y por permitirme finalizar con éxito, en segundo lugar a la persona más importante, mi mayor apoyo, mi madre; quien ha sido mi pilar y mi guía en el camino, por último y no menos importante a las personas que me apoyaron en este trayecto, padre, tíos y mi mejor amigo, quien con su ayuda incondicional me brindo la fortaleza que necesitaba para cumplir con esta meta y una de las más importantes en mi vida profesional.

Los esfuerzos mayores por más individuales que parezcan, siempre están acompañados de apoyos imprescindibles para lograr concretarlos.

En esta oportunidad, mi reconocimiento y agradecimiento a nuestro tutor Msc José Santos López, por su oportuna, precisa e instruida orientación para el logro de este presente trabajo.

Blanca Neyra

## **Agradecimientos**

Pareciera como si fue ayer el momento en que dios me brindo la oportunidad de crecer; como persona, como profesional. Ahora estoy más agradecida por permitirme llegar hasta la culminación de esta carrera.

Muchas gracias madre por inculcarme desde pequeña mi gran deseo de superación y por hacer de mí una mujer emprendedora, hermano, abuelita y primos, agradezco todo su apoyo y amor hasta en los momentos más difíciles, a mis tíos les agradezco por considerarme una hija más y brindarme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A los maestros que compartieron sus conocimientos durante toda la carrera. A nuestro tutor: MSC. José Santos López. Por su paciencia, dedicación y apoyo que nos ha brindado hasta este momento.

Nohelia Thomas

## **Introducción.**

El siguiente trabajo tiene como objetivo, realizar un diagnóstico organizacional a la empresa denominada Auto Servicio FRENIC sucursal portezuelo en Managua; con la finalidad de detectar en que área o proceso presenta algún problema o situación que afecte su operación y afecte su crecimiento.

A lo largo del documento se presentará una descripción de las teorías representativas del desarrollo organizacional y el análisis de la información recolectada en la empresa objeto de estudio, como modelo usaremos el método de Hax y Majluf el cual se describirá en el documento porque fue elegido.

El proceso de investigación, se desarrollará a lo largo de un semestre, en la primer fase del trabajo, se realizarán consultas a las fuentes institucionales y bibliográficas que ayudará a construir el ante proyecto y en la segunda fase se dará inicio al trabajo de campo.

En este trabajo de campo se realizarán las entrevistas y encuestas que permitirán tener contacto directo con los directivos de la organización y así tener acceso a la información necesaria para determinar cómo se encuentra la empresa en términos de desarrollo organizacional.

Lo usaremos como proceso analítico que permite conocer la situación real de la situación en un momento dado, descubriendo los problemas con el fin de proponer recomendaciones para la solución de dichos problemas.

## **I CAPITULO**

### **Antecedentes**

El diagnostico nace de la necesidad de hacer una intervención en la organización para generar cambios en esta y darle solución a los problemas que se presentan; sabiendo que el cambio organizacional es siempre posible pero se requiere de cambios en más variables para que el cambio sea verdadero “Rodríguez, 1999”.

El diagnóstico es un instrumento adecuado para la planificación racional y permite contar con una base sólida para cualquier acción que se desee intentar y permita que se pueda incidir a que el trabajador reaccione positivamente ante su puesto de trabajo; impulsado a trabajar más y mejor.

Este instrumento de evaluación no ha sido aplicado en el taller Auto Servicio FRENIC debido a que el administrador consideraba que un diagnostico organizacional sería demasiado costoso e innecesario, por lo que la garantía de su servicio la dan por escrito y su taller era hasta hace unos años un pequeño negocio familiar.

Taller Auto Servicio FRENIC es un taller mecánico automotriz, el cual entra al mercado con la intención de satisfacer la demanda de los clientes interesados por el bienestar y seguridad familiar a través del buen mantenimiento de sus vehículos; este es un taller especializado en frenos y dirección de autos livianos.

El taller cuenta con tres sucursales; dos de ellas ubicadas en la ciudad de Managua y la otra en ciudad Darío, Matagalpa, en el caso de este Diagnostico organizacional trabajaremos con una de las sucursales ubicada demográficamente frente al paso desnivel portezuelo en carretera norte.

Auto Servicio FRENIC tuvo sus inicios hace 20 años, su propietario él señor Nimio Alemán al lado de su esposa e hijos decidieron montar un pequeño negocio familiar y lograron así comprar una propiedad en la cual establecieron el primer de los talleres en la ciudad de Matagalpa.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Al pasar de los años el negocio fue creciendo y el taller con ayuda de un préstamo bancario logro comprar mejor maquinaria para poder ofrecer mejores servicios a sus clientes, siempre tratando de aumentar la economía familiar hasta que pudieron disolver el crédito y así las utilidades fueron creciendo.

Fue tanto el éxito que logro esta primer sucursal que logro montarse otras dos en la ciudad de Managua, dirigidas también por dos de los hijos de don Nimio, ofreciendo los mismos servicios y la misma calidad que ofrecía la primer sucursal, en el caso de la sucursal portezuelo tiene operando exactamente 11 años.

El negocio surgió con una estructura de microempresa familiar dirigida por un administrador en el cual se centralizan y delegan todas las funciones y decisiones; al cual los clientes deben consultar para poder recibir la descripción de los problemas de sus vehículos y los futuros arreglos necesarios que deben realizarse.

El diagnostico organizacional en este negocio es muy importante y de gran utilidad en manos de las personas que toman decisiones en la organización, que pueden orientar ahora su toma decisiones con conocimientos exactos de las fortalezas y debilidades del sistema.

En este caso también se puede orientar sobre las posibles dificultades que deben ser enfrentadas en la búsqueda de implementación de los cambios y transformaciones deseadas así como, el fortalecimiento de los procesos humanos para el perfeccionamiento del sistema en la empresa. “Gordon lippitt, 1999”

1

---

<sup>1</sup>Diagnostico Organizacional, Rodríguez D, 3ra edición 1999, Alfa Omega grupo editor S.A  
Gordon Lippitt 1969 Generalidadesdeldo.blogspot.com/2009-08-01

## **JUSTIFICACION.**

Debido a las situaciones que se han presentado durante los antecedentes de la empresa, AUTO SERVICIO FRENIC., encontramos dos series de aspectos fundamentales, que nos llevan a realizar como primer lugar el diagnostico organizacional de la empresa.

Este nos permitirá evaluar la situación real con la que cuenta la empresa objeto de nuestro estudio, encontrar los inconvenientes organizacionales que se han presentado por falta de conocimientos administrativos, los conflictos a los que se enfrenta en el clima laboral.

Mediante este estudio podremos satisfacer el aporte que brinda la investigación a la organización, ya que un estudio de este tipo nos brindará un nuevo enfoque que nos permitirá mejorar las fallas que se presentan en el taller de Auto Servicio FRENIC. La metodología se enriquecerá por aportes investigativos que serán aplicables.

Es importante mencionar que estos enfoques que justifican este estudio darán un aporte integral construyendo conocimiento, recopilando bibliografía, entre otros, para mejorar la calidad en la atención de los clientes que asisten al taller para la reparación y revisión de sus vehículos.

En la actualidad el aumento de los despidos o constantes amenazas de despidos, la falta de remuneración justa, paros laborales son los factores que predisponen a los empleados del taller a no tener lealtad con su centro de trabajo ya que no hay incentivos que los motiven dando así como resultado la insatisfacción de estos.

La elaboración de una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en esta empresa, además de mejorar la calidad de vida de los trabajadores al recibir mejores incentivos, contribuirá al desempeño laboral y de la productividad puesto que un personal motivado brindara un servicio más eficiente y efectivo.

A través de este estudio se pretende dar una guía de pasos a seguir mediante el diagnóstico del taller de Auto Servicio FRENIC con visión preventiva y de mejoramiento proponiendo posibles soluciones sobre la problemática planteada, es una alternativa viable debido a que la administración del negocio está interesada en el cambio.

### **Planteamiento del problema**

Se necesita identificar las problemáticas y encontrar posibles soluciones para priorizar los proyectos de intervención en el que participaran integrantes del equipo de trabajo del taller de Auto servicio FRENIC realizando un diagnostico que se realice en todas las áreas de la empresa.

La empresa funciona con un dueño general y un administrador que se encarga de elaborar reportes, inventarios, nomina, control de cuentas bancarias y llevar la contabilidad de la sucursal que está bajo su cargo, así mismo, todas las actividades son llevadas a cabo bajo estrictas instrucciones del gerente.

Como parte de la hipótesis del planteamiento del problema; se puede expresar que esta empresa no muestra un compromiso con sus empleados y el reglamento no es dado a conocer a todos los empleados debido a que hay una alta rotación de personal debido a que la estructura de la empresa no es funcional porque todas las toma de decisiones recaen en el administrador y los controles internos no son los apropiados.

Existe una mala forma de dirección y comunicación con el personal ya que no se tiene conocimiento de los principios de la administración; también cabe mencionar que los sistemas de información son atrasados y no existe actualización alguna en ellos por lo que se brindan bajos servicios.

Se generan a menudo conflictos entre mecánicos y administrador y a consecuencia se pierden grandes oportunidades por falta de estrategias, se pierden los clientes y los

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

mecánicos de planta renuncian con frecuencia, también se generan muchos conflictos entre mecánicos y almacenista debido a la falta de repuestos.

La estructura administrativa no permite alcanzar un mayor nivel de eficiencia debido a que la toma de decisiones se centra solamente en el administrador y se realiza con rapidez, brindándole poca atención ante el surgimiento de una problemática en el taller o con alguno de los clientes y sabemos que de esto dependerá el éxito de la empresa.

### **Enunciar el problema**

- ❖ ¿La centralización de funciones en la empresa taller de Auto Servicio FRENIC por parte del administrador, limita el desarrollo de la organización?

### **Formulación del problema**

- ✓ ¿Cómo afecta la calidad del servicio la centralización de funciones administrativas?
- ✓ ¿Cómo afecta la mala comunicación, el desarrollo de la empresa Auto Servicio FRENIC?
- ✓ ¿Qué efecto tiene en la calidad de los servicios, la falta de estímulos a los trabajadores?

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

- ❖ Elaborar el diagnostico organizacional del taller Auto Servicio FRENIC, sucursal portezuelo, en el segundo semestre del año 2016.

### **Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar la problemática que se está generando en el taller Auto Servicio FRENIC en la sucursal portezuelo.
- ✓ Diseñar instrumentos de recopilación y análisis de la información.
- ✓ Proponer una guía de pasos a seguir para poder darle solución a la problemática que presenta el taller de Auto Servicio FRENIC.

### **Marco Teórico**

El desarrollo organizacional, es una respuesta a los cambios y es a la vez un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, es también una estrategia formativa con la finalidad de cambiar, creencias, valores y estructuras de las empresas de modo que puedan adaptarse mejor al medio.

Sirve para ayudar a las organizaciones a enfrentar con éxito los retos que se le presentan en el contexto socioeconómico actual; aunque alerta que las instituciones sociales, aprenden quizá con demasiada lentitud debido a otro tipo de factores que se les presentan.

El diagnostico organizacional es una etapa del proceso del desarrollo organizacional que abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios así como los métodos utilizables en la recopilación y análisis de datos; una actitud muy importante del D.O comprende de técnicas y métodos para describir el sistema.

Podrá organizar las relaciones entre los elementos, sus sistemas y la manera de identificar los problemas y asuntos más importantes; conlleva también a la generación de estrategias y desarrollo de planes para su implementación, muestra consideración a la verificación viable de nuevos enfoques para la solución de problemas.

Con el Diagnostico Organizacional, la empresa será sometida a cambios de importancia por ejemplo la innovación de adecuación a nuevas situaciones y desarrollo tecnológico, el aumento de la complejidad del entorno de la organización demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la organización.

El diagnóstico del clima organizacional y la formulación de estrategias de la gestión administrativa en el taller de mantenimiento y reparación automotriz “Auto Servicio FRENIC” portezuelo en Managua, deben planearse a partir del abordaje y estudio de la teoría correlacionada con el modelo de Hax y Majluf.

El modelo de Hax y Majluf plantea a las organizaciones como una consecuencia de las necesidades estratégicas, ya que los sujetos que la incorporan; destacan la importancia

que tiene para ellos la cultura y valores dentro de ella para motivarlas y guiar los pasos de lo que podrían llegar a ser.

Este modelo está enfocado principalmente a una gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones pues ellos sostienen que no hay mejor forma de organización válida para todas las circunstancias.

Seleccionamos este modelo para el desarrollo de nuestra investigación basándonos en que esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos normativos, culturales y valores de una empresa.

El modelo nos propone que existen algunos síntomas que revelan una estructura inadecuada: falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo, escases de tiempo para el desarrollo estratégico, clima de trabajo demasiado conflictivo, falta de definición en la planificación de los negocios y falta de coordinación entre las divisiones.

**Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo:** esto ocurre cuando las organizaciones son orientadas disfuncionalmente, en el caso del taller cuando por falta de repuestos no se puede cumplir con la reparación de los vehículos y esto genera perdida para la empresa.

**Escases del tiempo para el desarrollo estratégico:** se ocupa mucho tiempo en temas operacionales, se adoptan demasiadas decisiones en la cumbre o en el personal clave que se encuentra con demandas excesivas de trabajo en el área de reparación automotriz del taller.

**Clima de trabajo demasiado conflictivo:** el sistema de recompensas y lo motivacional deben estar en armonía con la estructura, un clima conflictivo en el taller puede ser un indicador de falta del balance adecuado entre la estructura y los procesos; en este caso los empleados del taller empezaran a ser desleales con su centro de trabajo.

**Falta de definición en la planeación de los negocios:** olvido de los mercados particulares, falta de adecuación necesaria para el crecimiento y beneficios. Estos son claros indicadores de que la estructura organizacional no responde a la nueva posición estratégica de la empresa.

**Falta de coordinación entre las direcciones:** esto indica una falla en los mecanismos de interacción, en este caso el administrador y el jefe mecánico de planta constantemente tienen discusiones por lo que el mecánico ofrece descuentos a los clientes si realizan distintos tipos de reparaciones simultaneas; sin consultárselo al administrador previamente.

**Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización:** no hay una adecuada diferenciación entre unidades, se hace necesario definir tareas entre los auxiliares del mecánico, para que el trabajo pueda llevarse a cabo en tiempo y forma convenidos con los clientes.

También pudimos encontrar otros síntomas no menos importantes que nos indican la duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización y la excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización, así como el bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno. “Rodríguez, 2001”

**Excesiva dispersión de funciones en la unidad de la organización:** esto podría estar indicando la necesidad de subdividir la unidad, diferenciarla entre subunidades<sup>2</sup>dedicadas a las distintas tareas del taller, como lo son el área de reparación, el área de pintura y el área de bodega de repuestos.

**Bajo rendimientos de beneficios y bajas expectativas de retorno:** en este caso se requiere urgentemente de una nueva división de la estructura organizacional, la

---

<sup>2</sup> Administración estratégica, un enfoque integrado, Hill y Jones (1996), 6ta edición, Mc Graw Hill editorial, México PDF, instituto politécnico Nacional (tesis.ipn.mx)  
[www.cca.org.mx/funcionales/curso/apo89/apoyos/m3/analisis\\_PDF](http://www.cca.org.mx/funcionales/curso/apo89/apoyos/m3/analisis_PDF)  
[www.matriz FODA.com](http://www.matriz FODA.com)

empresa debería replantearse su estrategia y adoptar una nueva estructura, adecuada a esta estrategia.

En el modelo de Hax y Majluf se expresa la idea que para rediseñar una organización se deben seguir algunos pasos, los cuales serían: definir una estructura organizacional básica, definición detallada de la estructura organizacional y la especificación de un balance entre la estructura organizacional y los procesos que la acompañan.

**Definir una estructura organizacional básica:** representa la división principal de los negocios en los que se encuentra la organización, el orden jerárquico revela las prioridades que asignan los ejecutivos a las actividades centrales que se realiza en el taller de mecánica automotriz

**Definición detallada de la estructura organizacional:** se trata en este caso del taller de revestir la estructura organizacional básica, con todos los detalles específicos que hacen para cada operación llevada a cabo para brindarle una atención de calidad a los clientes.

Cabe mencionar que como se planteó anteriormente los procesos de gestión que acompañan a la empresa son los siguientes: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos así como también los de recompensas. “Rodríguez, 2001”

Hax y Majluf dicen que se estima que los roles principales que se deben cumplir en la estructura organizacional son 2; esta consideración es de especial interés para el diagnóstico; los cuales serían: programas estratégicos y facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización. “Rodríguez, 2001”

Este modelo es una herramienta de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa, el cual describe los factores necesarios para organizar una compañía de una manera eficaz, permitiendo estudiar, analizar y mejorar la efectividad en una organización.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Utilizaremos este modelo como base para plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno, especialmente la competencia; la estrategia de una organización se debe diseñar teniendo en cuenta los recursos, objetivos y circunstancias de la empresa y así lograr la meta deseada, dentro de la misma.

Esta estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner en orden y asignar con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en dicho entorno y las acciones imprevistas los oponentes u competencia.

Para que esta estrategia tenga éxito dentro de la organización, al momento de la formulación se debe tener en cuenta numerosos factores sin restarle importancia a ninguno, entre ellos se encuentran las metas, objetivos, la política y filosofía corporativa y sobre todo las realidades del negocio.

Aun los sistemas de planificación estratégicos mejor diseñados, fallaran en producir los resultados esperados y deseados si las personas encargadas de tomar decisiones estratégicas dentro de la organización no utilizan de forma efectiva la información que se les brinde "Hill y Jones, 1996"

Para realizar de forma eficaz un diagnostico organizacional es necesario hacer un análisis del entorno y un análisis externo puesto que la empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas y que aprovechen las oportunidades externas.

El modelo de Hax y Majluf se relaciona con las empresas de servicios ya que nos dice que por lo general en estas organizaciones no planifican bien sus negociaciones y no coordinan bien sus definiciones, los autores se enfatizan especialmente en la necesidad de establecer concordancia en la estructura de estas empresas.

Este modelo nos manifiesta que las organizaciones no cuentan con formas funcionales en su ejecución y que cuando la estructura es inadecuada padecen síntomas en ellas como la falta de oportunidades de desarrollo ejecutivo, en el caso de las empresas de servicio muestran fallas en su clima laboral, debido a que cuentan con poca motivación.

### **Ejemplo del uso del modelo de Hax y Majluf en algunas empresas.**

Como referencia de empresas de servicios que han utilizado este modelo, hemos encontrado el caso del “restaurante el Roble” ubicado en México distrito federal en el año 2009 cuando estudiantes del instituto politécnico Nacional, escuela superior de turismo, realizaron un diagnostico organizacional para la culminación de sus estudios.

Como resultados del implemento de este modelo, este diagnóstico organizacional realizado en este restaurante se obtuvieron las siguientes soluciones: en primer lugar se le debe dar prioridad a la calidad del servicio, la motivación constante hacia los empleados y por último que la materia prima utilizada sea de calidad.

Para esta investigación utilizaremos una herramienta de planificación estratégica llamada FODA, la cual; su aplicación será necesaria para tener conocimiento de la situación actual del taller Auto Servicio FRENIC tanto en los factores internos como en los factores externos, lo cual facilitara la elaboración de estrategias.

El análisis FODA en este diagnóstico organizacional tiene como objetivo identificar y analizar las fuerzas y debilidades de la institución u organización, así como también las oportunidades y amenazas que presenta la información que se ha recolectado en el taller de Auto Servicio FRENIC.

Con el FODA se desarrolla un plan que tome consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas de oportunidad, minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas, con este se podrá desarrollar un plan estratégico con una solución al problema.

La matriz FODA nos da como resultado las estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades, estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, estrategias para la maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las estrategias para minimizar las debilidades y amenazas.

Para nuestra investigación usaremos las encuestas que son: procedimientos dentro de los diseños de investigación, en el que el investigador busca recopilar datos por medio

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

de un cuestionario previamente diseñado, que darán respuesta a los porqués de las problemáticas que se presentan en la empresa.

También usaremos lo que son las entrevistas que tendrán elementos muy importantes a tomar en cuenta como lo son el lenguaje, la sinceridad, la rapidez y la actitud en general de los entrevistados, todo esto será fundamental a la hora de establecer los factores internos que afectan en el taller

Estableceremos un organigrama que es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa, representa las estructuras departamentales y en algunos casos algunos que los dirigen, haciendo un esquema sobre las organizaciones jerárquicas y competenciales en vigor en la organización.

Los organigramas funcionales son los que indican las principales funciones que se le asignan de acuerdo a las unidades y sus interrelaciones, este tipo de organigrama es de mayor utilidad para capacitar al personal y representa a la organización de forma general.

## **Hipótesis**

El desarrollo de la organización en el taller Auto Servicio FRENIC se limita cuando las funciones principales se centralizan en una sola persona u área de la empresa, provocando así la falta de oportunidades para el desarrollo, escases de tiempo para el desarrollo estratégico y un clima de trabajo demasiado conflictivo como es señalado en el modelo de “Hax y Majluf”

## **Hipótesis nula.**

El desarrollo de la organización en el taller Auto Servicio FRENIC no se ve limitado ya que no presenta síntomas de falta de oportunidades para el desarrollo, escases de tiempo y un clima organizacional conflictivo que se plantea en el modelo de “Hax y Majluf” puesto que las funciones son divididas entre todas las aéreas de la empresa de forma correcta.

## **Marco metodológico**

La presente investigación que realizaremos en el taller de mecánica es de tipo analítica ya que la obtención de datos se realiza una sola vez en cada unidad de estudio; ya que se desea hacer un análisis de la estructura de la empresa y así poder dar las propuestas de mejora para este caso.

La ventaja de la aplicación de este tipo de estudio según el modelo que nosotros elegimos es que se guía por las preguntas de investigación y se puede apoyar en las técnicas que sean de gran utilidad, como lo son en este caso: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Se propondrá el organigrama del establecimiento ya que este no estaba establecido de forma funcional, será realizado en base a las verdaderas necesidades del taller, estableciendo estas modificaciones de manera sencilla y practica pero que representen para el taller una forma más eficiente de realizar sus funciones.

Para la elaboración de la matriz FODA, utilizaremos material documental que posee la empresa para tener un panorama de que elementos afectan de manera directa o indirecta al taller de mecánica, como lo son su competencia, posibles amenazas, lo realizaremos mediante esquemas que nos ayuden a determinar una relevancia directa con la empresa.

También utilizaremos para la elaboración de la matriz, los conceptos y pasos a seguir, determinando los elementos y factores externos los cuales son separados en oportunidades y amenazas, tomando en cuenta aspectos económicos, políticos, tecnológicos y de promoción comercial.

Posteriormente se establecerán factores internos, separándolos en fortalezas y debilidades, tomando en cuenta los aspectos económicos, los proveedores del taller y el personal de trabajadores; usando un cuaderno de apuntes a manera de bitácora, por medio de la observación en el taller durante algunos días.

## **Fuentes de información**

### **Fuentes secundarias**

En el caso de los elementos externos como los índices económicos usaremos información proporcionada por medio del banco central de Nicaragua, revistas, DGI, ley de legislación fiscal, periódico, decretos emitidos por la asamblea nacional publicados en la Gaceta diario oficial de Nicaragua.

### **Fuentes primarias**

Se realizaran encuestas a los trabajadores y los clientes para evaluar su nivel de satisfacción respecto al taller, estará conformada por 10 trabajadores del establecimiento y una muestra no probabilística de clientes que respondan de forma voluntaria a la invitación que se les hará para trabajar por el mejoramiento del servicio.

Se realizaran entrevistas al dueño y administrador del taller Auto Servicio FRENIC con el objetivo de obtener datos acerca de la misión y visión, los valores que la empresa maneja y que quieren que sea parte de ella en el futuro para el desarrollo de la organización. Y se elaboraran informes con el punto de vista de los investigadores respecto a la situación actual del taller.

**Tabla de indicadores.**

<b>VARIABLES.</b>	<b>Tipo de variable.</b>	<b>Clasificación.</b>	<b>Indicadores.</b>
Desarrollo de la organización.	Cualitativa.	Dependiente.	✓ % de crecimiento avanzado. ✓ % en reducción de las pérdidas de inventario.
Falta de oportunidades para el desarrollo.	Cualitativa.	Independiente.	✓ Numero de capacitaciones. ✓ % en el aumento de las oportunidades de desarrollo
Escases de tiempo para el desarrollo estratégico.	Cualitativa.	Independiente.	✓ Número de horas dedicadas a la planificación mensual. ✓ % de tiempo destinado a la planificación
Clima del trabajo	Cualitativa.	Independiente.	✓ Numero de

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

conflictivo.			conflictos que se dan en la organización mensualmente. ✓ % de reducción en los conflictos dentro de la organización
Centralización de funciones.	Cualitativa.	De intervención.	✓ % de descentralización alcanzado ✓ % de aumento del trabajo en equipo

### **Presentación de los análisis de resultados**

- ✓ Para presentar los resultados de la entrevista realizada al administrador usaremos graficas en Microsoft Excel
  
- ✓ Para la presentación de las encuestas a los trabajadores y clientes usaremos los diagramas de pastel en Microsoft Excel.
  
- ✓ Usaremos el sistema de SPSS estadística para los análisis de las encuestas a los clientes y trabajadores del taller

## **II CAPITULO**

En este capítulo se presentará el perfil actual de la empresa, la situación en la que se encuentra y mediante la aplicación de las herramientas como lo son: encuestas, entrevista y herramienta FODA, se analizará la problemática del taller y las ventajas que se pueden usar a su favor para la propuesta de solución.

### **PERFIL ACTUAL DE LA EMPRESA.**

#### **Misión actual del taller.**

Brindar un excelente servicio de reparación y mantenimiento vehicular a nuestros clientes que nos visitan en el área de portezuelo, garantizándoles un estado de operación eficiente y seguro de sus vehículos, superando las expectativas de nuestros clientes en el menor tiempo posible que ya para nosotros; ustedes y su vehículo son lo más importante.

#### **Visión actual del taller.**

Estableceremos un modelo de liderazgo a nivel departamental en el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos automotores; con un crecimiento continuo basado en la satisfacción del cliente.

## **Valores**

**Seguridad:** brindaremos seguridad en nuestro servicio, dando garantía de nuestro trabajo a nuestros clientes.

**Confianza:** que nuestros clientes tengan la plena confianza que sus vehículos están en manos de personal calificado para brindarles un servicio eficiente.

**Calidad:** todos y cada uno de los servicios que se brinden deben de tener excelente calidad para que nuestros clientes queden siempre satisfechos.

**Eficiencia:** que nuestro taller tenga el personal capacitado para cumplir con el trabajo que se les asigne.

**Eficacia:** que el trabajo se realice en el tiempo predeterminado para cumplir esa tarea en específico, de la mejor manera posible.

**Responsabilidad:** cumplir con los contratos pactados con los clientes en tiempo y forma.

## **COBERTURA DE MERCADO**

El segmento al que se atiende con el servicio automotor, son las personas que poseen vehículos livianos hasta camioncitos. El taller automotor para captar clientes principalmente ha recurrido a la calidad del servicio mecánico, y como sucede en este tipo de negocios, un cliente satisfecho recomienda el servicio a otra persona que requiere del mismo. El nuevo cliente al acudir al taller y quedar complacido con el funcionamiento del vehículo y con el costo del servicio se convierte en un cliente cautivo.

Este escenario ocurre en el Taller FRENIC al menos 1 vez al mes, es decir que en promedio en un mes se capta al menos un nuevo cliente, sin necesidad de realizar publicidad de ningún tipo. Este ha sido el plan estratégico bajo el cual el taller ha captado los clientes con los que cuenta en la actualidad.

### **CARACTERÍSTICAS**

Se pudo determinar que los clientes se encuentran en edades comprendidas entre los 20 y 50 años, siendo en su mayoría de sexo masculino. El lugar en donde viven o trabajan no siempre es cercano a las instalaciones del taller, es así que se han encontrado casos de clientes que viven y desarrollan sus actividades económicas en rio blanco Matagalpa.

Esto da una idea de la fidelidad que tiene el cliente hacia el taller automotor y brinda una base sólida para poder aplicar técnicas de atención al cliente que permitan mejorar la satisfacción en el mismo, así como también, captar a nuevas personas que amplíen la cartera de este negocio.

### **Competencia**

El taller posee una sola competencia geográficamente que es otro taller ubicado en la zona del Nuevo Diario pero por lo que hemos podido constatar mediante la visita y cotización a otros talleres que sus precios son mayores a los del taller FRENIC, y respecto al servicio tiene ECASA carretera norte km 6 ½ contiguo a cruz Lorena, taller multiservicios BERECHÉ S.A ubicado cerca a los semáforos el mayoreo, casa del radiador, ubicados de los semáforos de la subasta 2c al lago, frenos el pelón, del puente el edén, 1c oeste, 1 ½ c al sur.

### **Proveedores**

El taller de reparación y mantenimiento de vehículos FRENIC tiene como proveedores a Mercalsa, Repuestos Víctor, Cruz Lorena, Castrol con los que lleva trabajando aproximadamente hace 5 años y otra parte de los repuestos son importados de panamá

con los que trabaja desde los inicios del taller, el poder negociación del taller con sus proveedores es bajo, puesto que ellos tienen el control del mercado.

**Infraestructura tecnológica:**

Es la base primordial de cualquier empresa y permite la optimización de sus recursos, el aumento de su valor y una respuesta más rápida a los requerimientos del mercado.

Nuestra filosofía de trabajo, en conjunto con el cliente, nos permite dimensionar de manera más aproximada las inversiones en infraestructura tecnológica que su organización desea realizar y nos permite guiarlo hacia un camino exitoso que mejore la calidad de su negocio.

Con soluciones flexibles, de alto rendimiento y a la medida de sus requerimientos, le permitimos resolver sus necesidades.

Acercamos a usted servicios que antes sólo eran pensados para grandes empresas, con recursos de altísimo nivel tecnológico y a valores realmente competitivos.

Respecto a nuestra competencia, no poseen altos niveles de tecnificación, la mayor parte de trabajos los realizan manualmente.

En el distrito donde está ubicado el taller Auto Servicio FRENIC, según los registros de tránsito de la policía nacional, se contabiliza que circulan alrededor de 25,000 vehículos livianos entre motos, carros, camionetas y camioncitos.

En el taller de mecánica los servicios más demandados por parte de los clientes, son alineación y balanceo, pintura y frenos, atendiendo aproximadamente a 300 clientes mensualmente, lo que resultaría en un aproximado de 10 clientes diariamente incluyendo los domingos que se trabajan por citas.

Según datos estadísticos del banco central, pudimos constatar que el sector de servicios crece entre un 6% y un 7.9% anualmente

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

PRODUCTO	MARCA	COSTO
Filtros de aire	Purolator, Ngk, Toyota etc.	220-750
Filtros de combustible	Purolator, Fleetguard, Fram,etc.	40-300
Patillas de frenos	Bosch,Fritec,Nadakay,Toyota,etc	200-980
Empaques de frenos	Seiken	70-350
Juegos de fricciones		650-1400
Amortiguadores	Kyb,shibumi,Monroes,etc,	1200-5500

Además se ofrecen los servicios de:

### Costos

- Alineación y balanceo computarizado (380-400)
- Reparación de cremalleras. (2200-5500)
- Aceites para motor y diferencial 680 en adelante
- Explayado 150-
- Engrase 200-
- Reparación de vaccum (1200-1800)
- Rectificación de discos y campanas (150-200)
- Reparación de cajas hidráulicas (2200- en adelante)
- Empacar bombillos de frenos (350-800)
- Enderezado de pivotes (500 en adelante)
- Pintura en general

Según la comparación que hicimos con los otros talleres de la competencia, los precios del taller Auto Servicio FRENIC, se encuentran dentro del rango de precios que brindan los demás talleres, variando un levemente los precios según la ubicación de los talleres en un 20% para los demás.

**Precios de los otros talleres.**

Estos precios se constataron mediante visitas a otros talleres.

	Costos
➤ Alineación y balanceo computarizado	(456-480)
➤ Reparación de cremalleras.	(2640-6600)
➤ Aceites para motor y diferencial	816 en adelante
➤ Explayado	190-
➤ Engrase	240-
➤ Reparación de vaccum	(1440-2160)
➤ Rectificación de discos y campanas	(190-240)
➤ Reparación de cajas hidráulicas	(2640- en adelante)
➤ Empacar bombillos de frenos	(420-960)
➤ Enderezado de pivotes	(660en adelante)
➤ Pintura en general	

**Fichas de cargos en el taller.**

**Ficha Administrativa**

Nombre del cargo:	Gerente. (Área administrativa).
Objetivo:	Mantener control y supervisión de la empresa
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1- Asumir el control sobre el personal de servicio.</li><li>2- Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo.</li><li>3- Supervisar y administrar el presupuesto del taller.</li><li>4- Realizar informes mensuales.</li><li>5- Disposición a nuevas tareas.</li></ol>
Perfil del cargo:	Que pueda manejar y controlar personal, mediante trabajo bajo presión. Que tenga conocimiento de manejo de inventarios, recursos humanos, que tenga conocimientos en contabilidad.
Requisitos:	Lic. en administración de empresas. Especialidad en recursos humanos.
Experiencia:	2 años.
Actitudes:	Honesto, responsable, respetuoso y tolerante.
Responsabilidades:	Supervisión y control de personas, para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.
Ambiente:	Oficina y taller.

**Ficha de servicios generales**

Nombre del cargo:	Servicios generales.
Objetivos:	Mantener el ambiente de la empresa limpio y agradable.
Funciones:	1- Barrer. 2- Trapear. 3- Limpiar. 4- Lavar. 5- Disponibilidad de otros oficios.
Perfil del cargo:	Una persona capaz de mantener en óptimo estado las instalaciones de la empresa.
Requisitos:	Estudios primarios. Con experiencia a trabajos bajo presión.
Experiencia:	6 meses.
Actitudes:	Agilidad, responsabilidad, honestidad.
Ambiente:	Todas las áreas de trabajo, (oficina y taller).

**Ficha de descripción del puesto.**

1-Identificación.

Denominación: jefe mecánico.

Formación necesaria: Bachiller con carrera técnica en mecánico automotriz.

Experiencia: 3 años.

2-Mision básica del puesto: mantener en óptimas condiciones el área del taller mecánico, así como también dar soluciones a los problemas que se presenten.

3-Principales tareas: desarrollar planes de trabajo para el funcionamiento del taller mecánico, evaluar el desempeño de los técnicos para determinar su eficiencia en el trabajo.

**Ficha de descripción del puesto.**

1-Denominacion: mecánico automotriz.

Formación necesaria: bachiller, conocimiento en el ramo de la mecánica automotriz.

Experiencia: 3 años.

2-Mision: realizar labores asignadas con profesionalismo y calidad.

3-Principales tareas: reparación de los automóviles que llegan al taller.

### Servicios más demandados en el taller



### Informe de entrevista al Administrador

Para la entrevista que se realizó al administrador del taller de autoservicio FRENIC, se elaboró el siguiente informe como análisis de datos, en el cual se interpreta la información que nos brindó este mismo, para luego ser comparada con las entrevistas que se realizaron a los trabajadores y clientes que visitan el taller.

#### Ámbito administrativo.

El 15% de las veces que se falla con las entregas a tiempo se debe a la falta de coordinación entre las direcciones debido a que al no planear los procedimientos que se deben realizar para las reparaciones vehiculares, no se sabe el tiempo exacto que debe llevar cada paso.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Como la empresa no cuenta con el debido control de inventarios no se puede saber si se cuenta con los repuestos necesarios para realizar la reparación requerida, esto causa que se retrasen las entregas puesto que cuando sucede, se debe pedir en ese momento el repuesto que se va a utilizar a los proveedores que tardan hasta dos semanas en entregarse.

El administrador considera que no se necesita, un manual de procedimientos, esto genera pérdida de tiempo y esfuerzos en un 40%, este manual de procedimientos es un instrumento que permite reducir costos de oficina debido a que uniforma los métodos a realizarse, este se debe poner a disposición del personal como guía de trabajo desde el punto de vista administrativo.

El no tener un manual de procedimientos respondería también al síntoma de falta de planeación, que afecta a la empresa monetariamente debido a que si no se entregan a tiempo, se pierden los clientes y este es dinero que deja de percibirse, también se observa que el administrador está fallando con una de sus funciones principales puesto que se requiere que planee bien todas las actividades a realizarse en el taller para cumplir con su misión y visión.

Los costos se cuantifican manualmente lo que retrasa el proceso y se pierde tiempo realizando operaciones manuales, tiempo mismo que se debería utilizar para otras actividades como lo son la planificación y hacer más publicidad.

El taller tiene problemas con el abastecimiento de repuestos debido a que sus proveedores tardan hasta dos semanas en entregar los repuestos, este problema surge de la falta de control de inventarios de la que se habla anteriormente.

El personal está calificado; esto es una ventaja que tiene el taller para que los reclamos a la calidad del trabajo realizado sean prácticamente nulos, eso lo posiciona en el mercado competitivo frente a otros talleres que ofrecen el mismo servicio.

### **Conocimientos de mercado**

Tienen cuantificado su mercado actual y potencial lo que se supone otra ventaja competitiva, pero no se aprovecha al máximo debido a la misma falta de planeación y coordinación por parte del administrador.

Los precios del taller son los más bajos del mercado pero también se ha podido constatar que debido a los retrasos en las entregas, los clientes prefirieren llevar sus vehículos a otros talleres que brindan el mismo tipo de servicio.

Los servicios que brinda el taller tiene muy poca competencia debido a que los otros talleres de mecánica se especializan en otras ramas de la reparación automotriz pero al tener muy poca publicidad hay menor probabilidad de que los potenciales clientes conozcan del taller y los servicios que brindan.

La empresa ha implementado debidamente las técnicas contables mediante un libro diario y un libro mayor, esto les permite tener un control de sus ingresos y egresos pero no aplica ningún sistema de control de inventarios.

No se tiene un control de inventarios lo que es un problema ya que no se sabe si se cuenta con cierta cantidad de repuestos para cubrir una demanda de reparación y al revisar en bodega, no se cuenta con el repuesto, así que se pierde el trabajo o se entrega retrasado.

### **Ámbito legal del taller**

El taller de Auto Servicio FRENIC, está registrado como persona natural, bajo el numero RUC: 0000-020675-3552 con el número de cedula del propietario Nimio José Alemán: 449-030675-0000u

En el taller no pagan el INSS a sus trabajadores, el administrador indica que tiene un acuerdo con los trabajadores para no pagar seguro; sin embargo la ley de seguridad social. No. 539 aprobada el 12 de mayo del 2005, publicada en la gaceta –No. 225 del 20 de noviembre del 2006, en sus art.122, 130 y131. Estipula lo siguiente:

Artículo 122.- El Instituto tiene la facultad de inspeccionar los lugares de trabajo y examinar los libros de contabilidad, planillas y listas de pago, contratos de trabajo, declaraciones de impuestos y demás documentos que fueren necesarios para la comprobación de todos los datos relacionados con el Seguro Social.

Artículo 130.- Las infracciones de la presente Ley por acto u omisiones de los empleadores, los asegurados u otras personas serán sancionadas con multas que se establecerán en el Reglamento, sin perjuicio de la suspensión o cancelación de sus derechos al asegurado infractor y de las otras sanciones legales a que hubiere lugar.

El Reglamento podrá contener una tabla de multas en orden creciente de acuerdo a la gravedad, capacidad económica de empleador y a la intención dolosa de la infracción.

Artículo 131.- De las resoluciones que dicta la Presidencia Ejecutiva imponiendo multas a los empleadores, denegando o cancelando prestaciones a los asegurados, se podrá pedir revisión dentro de treinta días ante el Consejo Directivo y contra la resolución de éste, se podrá interponer dentro de cinco días recurso de apelación ante el Tribunal Superior del Trabajo.

Por lo que se observa que el taller está infringiendo la ley, lo cual puede ocasionar serios problemas legales que a su vez se convertirían en pérdidas monetarias debido a las sanciones o multas que se le podrían imponer por no estar cumpliendo con lo que establece la ley.

El taller no cobra el IVA a sus clientes, de acuerdo en lo establecido por la ley de concertación tributaria No. 822, publicada en la gaceta diario oficial, el día 17 de diciembre del 2012. En sus art.258 y 259.

Art. 258 Obligaciones. Los pequeños contribuyentes, deberán cumplir con las obligaciones siguientes: 1.Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y en el Régimen Simplificado de Cuota Fija; 2.Emitir factura simplificada de venta, a solicitud del comprador

3. Llevar registros simplificados de sus ingresos y gastos; 4. Respaldo o documentar sus inventarios, con facturas formales de contribuyentes inscritos en la Administración Tributaria que tributen rentas de actividades económicas.

5. Exhibir el original del certificado de inscripción en el régimen en lugar visible donde desarrolle su actividad, o tenerlo disponible para su presentación a la autoridad competente.

6. Guardaren forma separada y cronológica en cada caso para presentarlos a requerimientos de la Administración Tributaria, los documentos siguientes: a. Facturas originales de las compras de bienes o prestación de servicios que realice; b. Los soportes de pago por alquileres, e impuestos pagados a la municipalidad; y c. Los comprobantes (recibos fiscales y otros tipos de documentos) de los pagos realizados a la Administración Tributaria.

7. Notificar a la Administración de Renta respectiva, con treinta (30) días de anticipación, el cierre definitivo del negocio, suspendiéndose los pagos mensuales, cuando corresponda, a partir del mes siguiente al de la fecha de cierre definitivo. Lo anterior sin perjuicio de la posterior verificación que puede realizar la Administración Tributaria.

Art. 259 No obligatoriedad. Sin perjuicio de la obligación de que les sea aplicada la tarifa cuota fija, los contribuyentes de este régimen no estarán obligados a presentar declaraciones ante la Administración Tributaria ni a pagar el IR de actividades económicas. Tampoco estarán obligados a efectuar anticipos y retenciones a cuenta del IR, ni trasladar el IVA.

De acuerdo al art.9, numeral 2 del acuerdo ministerial No. 022-2003, el que establece que los contribuyentes del régimen cuota fija están obligados a otorgar factura cuando el cliente lo solicite; sin desglosar impuesto alguno que grave sus operaciones, excepto cuando dicho cliente lo exija.

En consecuencia, para que el proveedor de cuota fija pueda desglosar el impuesto tendrá que solicitar autorización a la administración de rentas departamentales, (si es

en los departamentos o a nivel de Managua a la administración de rentas de pequeños contribuyentes) para realizar dicho desglose ya que el traslado del IVA que hacen no es del 15%, si no de un componente de la cuota fija que corresponde a dicho impuesto.

### **Autonomía administrativa**

El dueño del taller es el señor Nimio José Alemán y la administradora del taller es la señora Cinthya Alejandra Suarez Laguna, quien toma la mayor parte de las decisiones en el taller, siempre y cuando no sean decisiones de mayor relevancia.

El administrador del taller, tiene un grado de autonomía para tomar decisiones en un 80% debido a que en algunas ocasiones cuando se requiere tomar decisiones de gran importancia, debe consultarse con el jefe mecánico y el dueño, esto se realiza de esa manera, debido a que este taller es una microempresa familiar.

### **Conclusión de la entrevista con el administrador.**

En conclusión se deduce que la empresa se encuentra en un entorno de muchos problemas, que aplican en el modelo de Hax y Majluf que nos propone que existen algunos síntomas que revelan una estructura inadecuada: falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo, escasas de tiempo para el desarrollo estratégico, clima de trabajo demasiado conflictivo, falta de definición en la planificación de los negocios y falta de coordinación entre las divisiones.

Este modelo se relaciona con los síntomas que refleja el taller de mecánica ya que nos dice que por lo general en estas organizaciones no planifican ni se coordinan, los autores se enfatizan especialmente en la necesidad de establecer concordancia en la estructura de estas empresas.

También se manifiesta que las organizaciones no cuentan con formas funcionales en su ejecución y que cuando la estructura es inadecuada padecen síntomas en ellas como la falta de oportunidades de desarrollo ejecutivo y en el caso del taller que no cuentan con un manual de procedimientos, tienen algunos problemas con la falta de coordinación y falta de Autonomía administrativa en un 20% como se mencionó anteriormente.

### **Informe de encuesta a trabajadores.**

Las encuestas a los empleados de una empresa permiten, a través de una herramienta como lo es el cuestionario, analizar el “clima” o percepción de una organización en un momento dado. La información recogida a través de la encuesta, siempre que ésta se confeccione y se lleve a cabo adecuadamente, permite obtener un conocimiento interno de la propia empresa.

Además de los beneficios que reporta, realizar un estudio de clima laboral permite también a los empleados brindar sus opiniones a través de una herramienta y saber que éstas van a ser conocidas y tomadas en cuenta por los responsables de la gestión en la empresa. Es por ello que se realizó encuestas a los subordinados del taller de mecánica y a continuación se presenta el siguiente informe basado en la recolección de datos de las encuestas realizadas al taller Auto Servicio FRENIC:

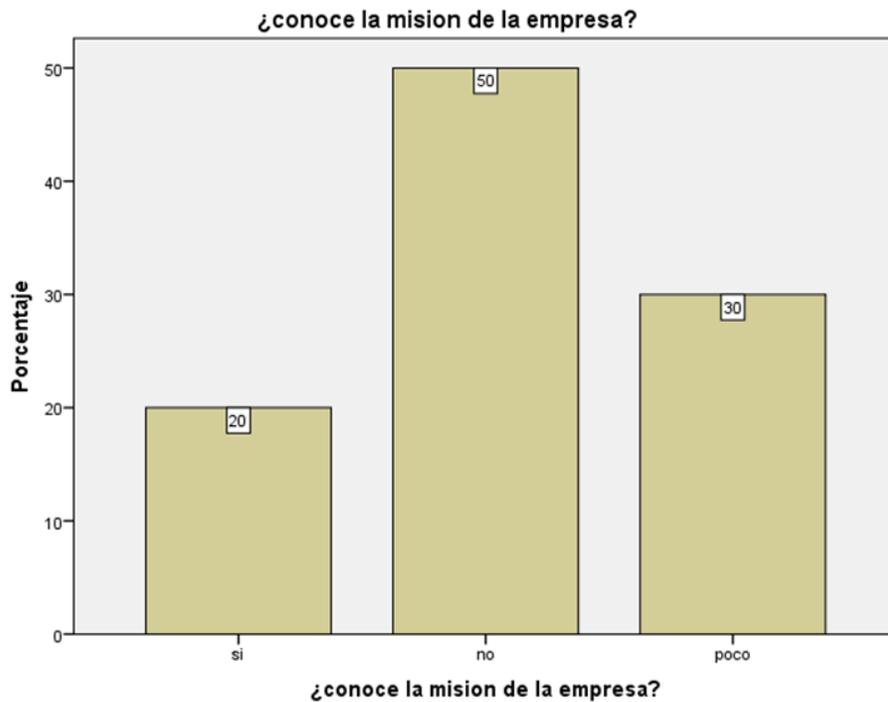
### **Misión**

En la empresa solo el 20% de los trabajadores conocen la misión de esta, el otro 80% demuestra el bajo nivel de compromiso y lealtad que tienen los trabajadores en el lugar donde laboran, siendo así mismo el 20% quienes conocen los objetivos de la empresa.

El 60% de los trabajadores, aun sin conocer los objetivos que persigue su empresa, dicen que consideran estarlos cumpliendo con solo realizar sus labores.

-Saber que una empresa tiene bien establecidos su misión y visión también inspira confianza en los empleados puesto que si ellos tienen clara la razón de ser de la empresa, lo que realiza, su actividad y los recursos con los que cuenta; podrán alinear sus objetivos con los objetivos de la empresa y trabajar acorde a las metas de la empresa.

**Grafico. No. 1.**



Fuente: elaboración propia.

### **Rotación de personal**

Un 30% de los colaboradores, son los que están informados sobre los valores de la empresa, la rotación de personal no le permite a la empresa que transmita los valores a sus trabajadores.

Los empleados consideran que la empresa se da abasto con el personal que cuentan, ya que el problema de las entregas impuntuales no se deben a la falta de trabajadores, si no a la falta de repuestos para realizar los trabajos.

- Compartir los valores del taller con los empleados puede aumentar la retención de empleados puesto que ellos conocen porque deben de trabajar y así alinearan sus objetivos a los de la empresa. La contratación de nuevos empleados es costosa, por el dinero que se invierte en reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal y está llena de incertidumbre.

### **Satisfacción laboral**

El 50% de los trabajadores dice llevar una mala relación (comunicación) con sus jefes debido a que la administradora del taller no es una persona muy sociable sin embargo la relación entre compañeros de trabajo, se considera que es buena en un 70% y en un 80% los trabajadores consideran que el trabajo en equipo es indispensable para realizar su trabajo.

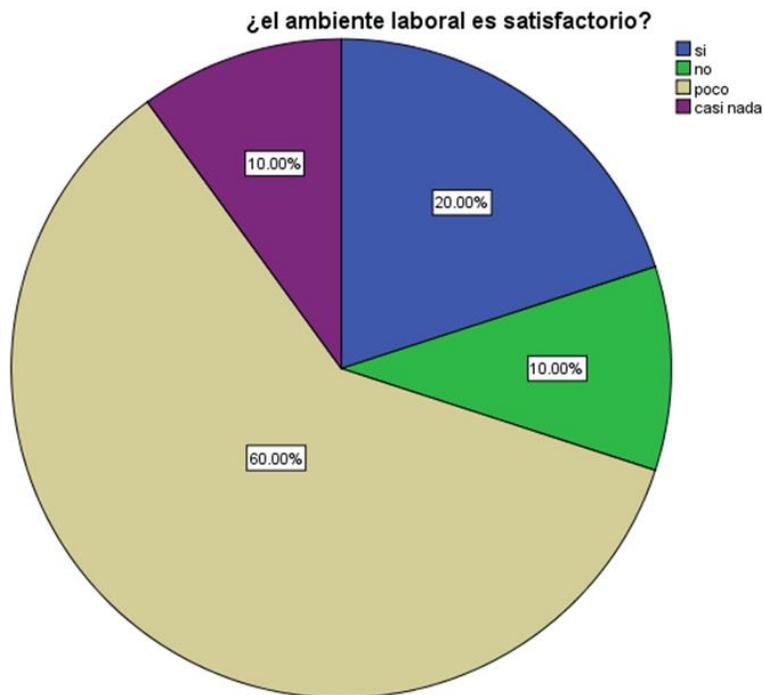
Los empleados consideran que la empresa no les brinda la oportunidad de aprender y crecer dentro del taller y solo un 20% de los trabajadores dicen estar satisfechos laboralmente, debido a los problemas que se presentan diariamente, entre trabajadores, Jefes mecánico -y administrador.

Por estos mismos problemas o conflictos laborales, el administrador no elogia a sus trabajadores y solo el 20% de los empleados dicen ser elogiados por su jefe ni se les recompensa cuando se realiza el trabajo con eficacia.

-Cuando una organización pasa gran parte de su tiempo tratando los conflictos, le quita tiempo a los miembros para centrarse en los objetivos que se encargan de la realización. El conflicto causa que los miembros se centren menos en el proyecto en cuestión y más en críticas acerca de una situación negativa que se esté presentando en el taller. Lo que lleva a que las organizaciones pierdan dinero y el acceso a los recursos esenciales.

Una vez que los trabajadores comienzan a salir, la organización tiene que reclutar a nuevos empleados y esto no les brinda seguridad a los clientes que ya visitan el taller debido a que la alta rotación de personal es sinónimo de inestabilidad en la prestación de servicio.

**Grafico. No. 10.**

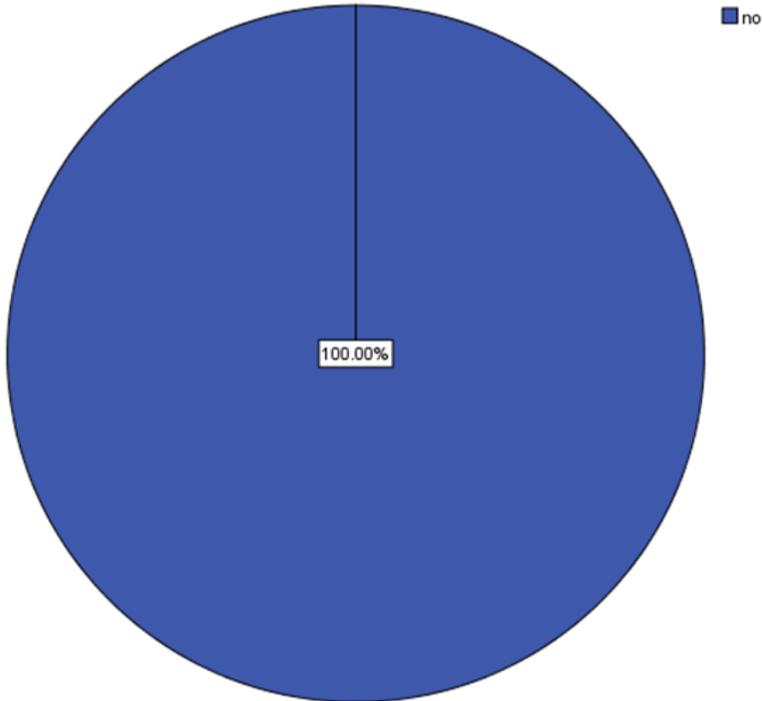


Fuente: elaboración propia.

**Motivación.**

**Grafico. No. 13.**

¿se realizan actividades recreativas para la motivacion de los trabajadores por parte de la empresa?



Fuente: elaboración propia.

En el taller no se realizan actividades recreativas para la motivación de sus empleados, lo cual es una causa para que se eleven los conflictos laborales.

-Cuando un empleado sabe el plan de su compañía para el futuro, es bien remunerado e incentivado laboralmente, a menudo se siente más motivado para realizar su trabajo con lo mejor de sus habilidades. Esto se debe a que él sabrá cuál es el objetivo para el que está trabajando y será más propenso a creer que la empresa sigue siendo viable. Si no conoce el plan, ni se siente motivado, es posible que no vea razones para hacer bien su trabajo.

**Supervisión y capacitación.**

Los directivos supervisan en un 70% los trabajos que se realizan en el taller es por esto que no se tienen quejas de servicios mal realizados.

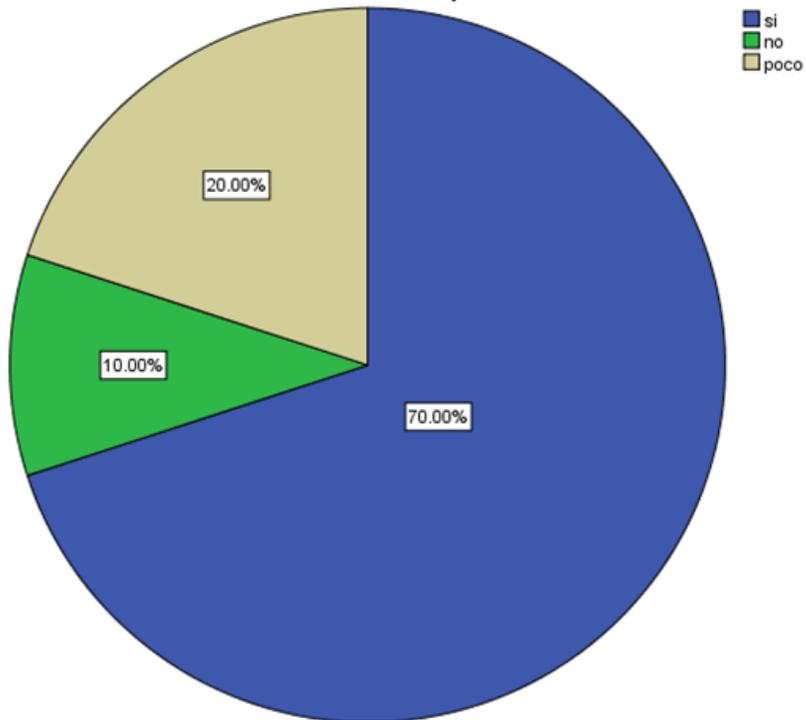
Los empleados no tienen iniciativa propia para proponer nuevas ideas para mejorar su trabajo, debido a que tampoco se les permite ni aceptan opiniones para resolver problemas dentro del taller.

No se ofrecen programas de capacitación para que los empleados desarrollen bien sus actividades laborales, sin embargo los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son adecuados para la realización del trabajo.

-Sin una formación adecuada, la empresa puede perder empleados. Esto puede ocurrir por diversas razones, incluyendo la incapacidad para completar tareas y asignaciones de forma adecuada y fallando en el cumplimiento de las normas y directrices de la empresa. Debido a que la contratación y formación de nuevos empleados cuesta más que simplemente capacitar a los actuales.

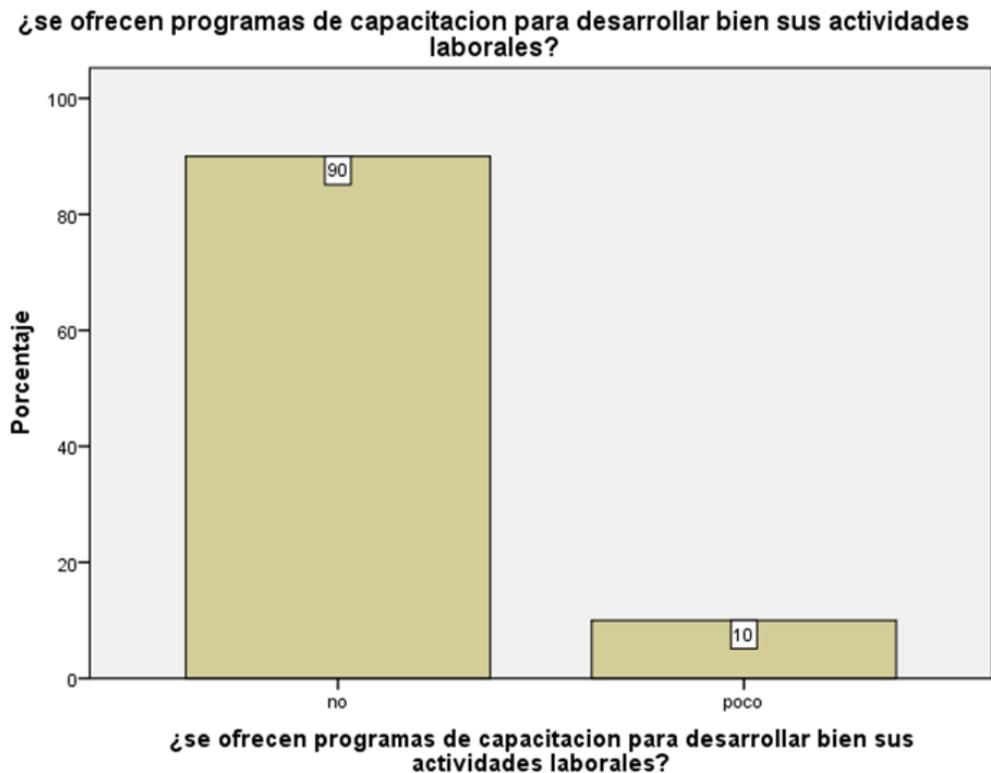
**Grafio. No. 14.**

**¿los directivos supervisan las actividades de trabajo que realizan los empleados?**



Fuente: elaboración propia.

**Grafico. No. 17.**



Fuente: elaboración propia.

**Tecnología**

El manejo de la tecnología es indispensable en el taller de mecánica, sin embargo se pudo constatar que no se actualiza frecuentemente en cuanto a tecnología, lo que conlleva que algunos de los procesos de sus trabajos sean realizados manualmente.

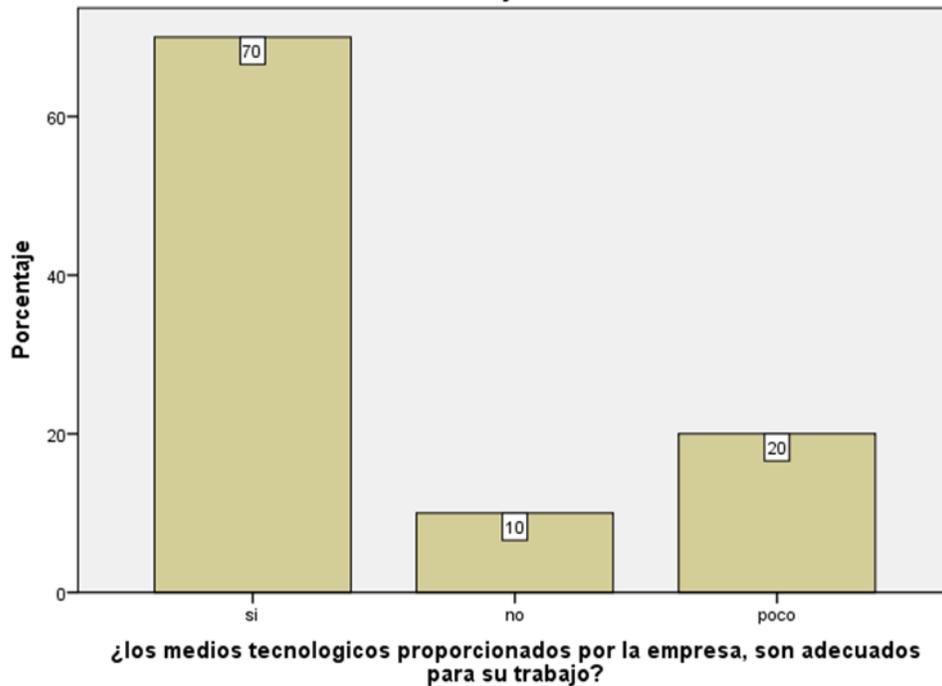
-La tecnología transforma significativamente el ámbito laboral de cualquier sector empresarial, puesto que posibilita la creación de nuevas aplicaciones que mejoran la eficiencia y productividad de las empresas revolucionando los modelos de negocio tradicionales a la vez que se reducen los costes operativos para poder invertir directamente en los objetivos de negocio.

La tecnología no es una opción sino una realidad. En estos momentos en los que lo digital está integrado en todo lo que hacemos y que las empresas cada vez deben recopilar, recolectar y analizar un mayor volumen de información.

Las empresas deben ser capaces de reconocer las enormes oportunidades que la innovación tecnológica les reporta para no quedarse estancados y perder el liderazgo.

**Gráfico. No. 19.**

**¿los medios tecnologicos proporcionados por la empresa, son adecuados para su trabajo?**



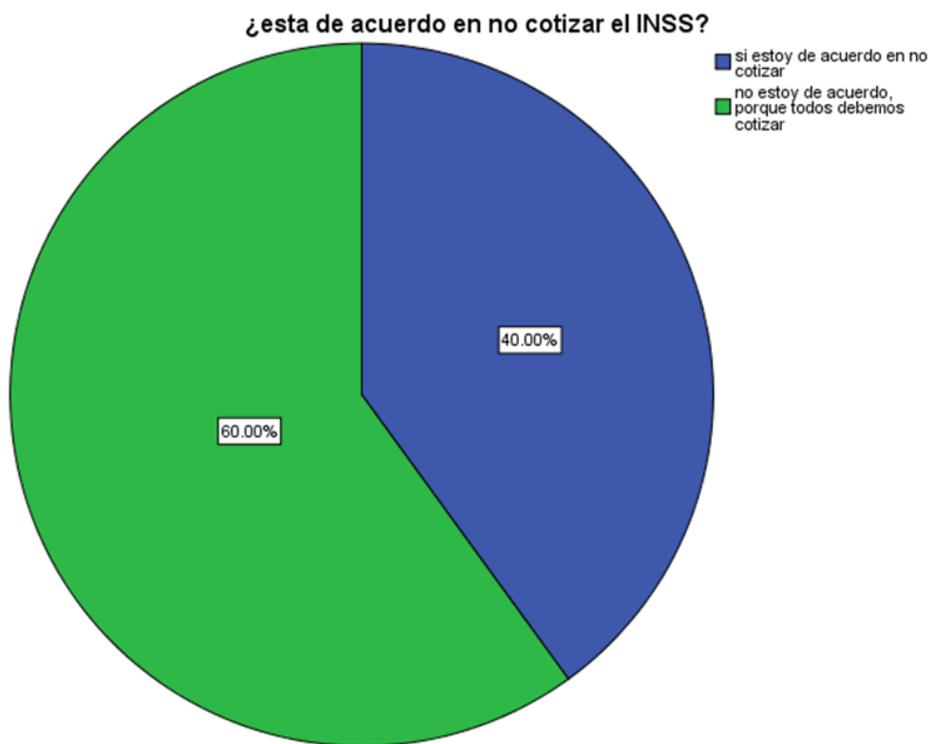
Fuente: elaboración propia.

## INSS

Los trabajadores coinciden en un 60% que la empresa debería pagar en INSS ya que ellos necesitan que se les reconozcan sus derechos.

-En la entrevista realizada al administrador, este nos dijo que sus trabajadores estaban de acuerdo en no pagar INSS, sin embargo las opiniones de los trabajadores lo contradicen, por lo que se llega a la conclusión que en el taller se induce en el criterio de los empleados. Sin embargo hay que tener en cuenta que se está incumpliendo con la ley.

**Grafico. No. 24.**



Fuente: elaboración propia.

## **Encuesta a clientes.**

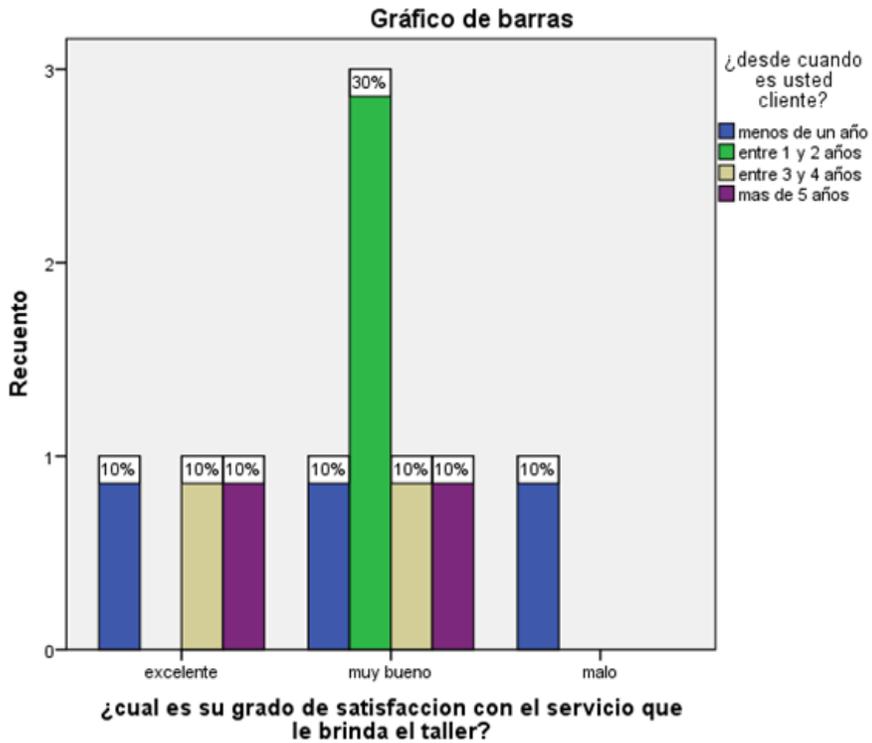
El eje central de la encuesta de satisfacción, es conocer la percepción que los clientes tienen de los servicios que realiza el taller.

El beneficio más notorio de la implementación de las encuestas de satisfacción está estrictamente relacionado a una disminución en los costos. A partir de conocer el grado de fidelidad de los clientes, la aceptación de servicios, la evaluación de los precios, la percepción sobre la atención recibida, y el índice de notoriedad frente a la competencia, las empresas pueden dirigir sus estrategias comerciales con mayor exactitud, y así evitar costos en tiempo y capital que no redundan en una mayor satisfacción.

La información obtenida en las encuestas que se realizó a los clientes las usaremos para un informe analítico de datos, en el cual se interpreta la información que nos brindaron estos mismos, para luego ser comparada con las entrevistas que se realizaron a los trabajadores y clientes que visitan el taller.

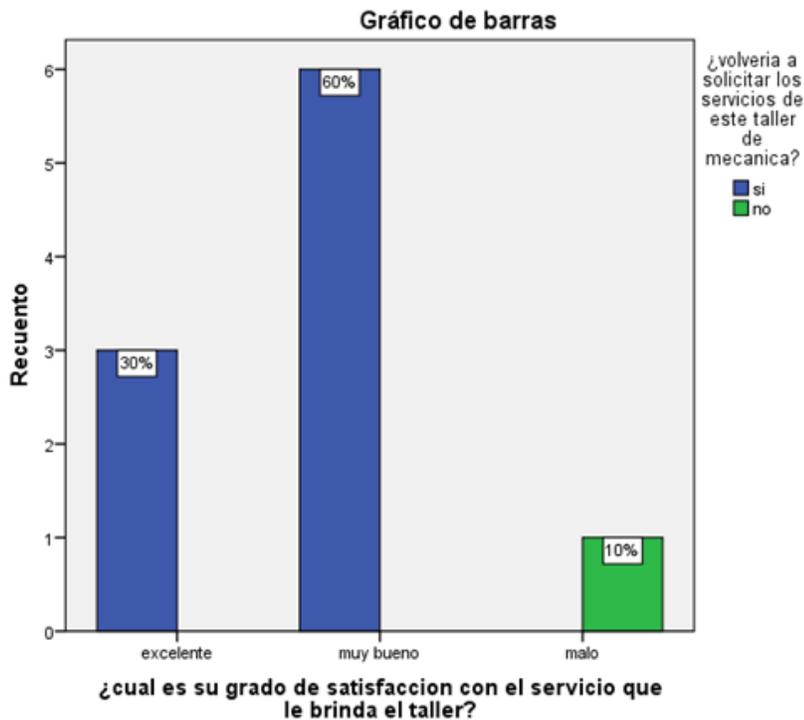
Satisfacción a clientes.

Grafico. No. 35



Fuente: elaboración propia.

**Grafico. No. 37.**



**Fuente: elaboración propia.**

Podemos observar que la mayor cantidad de los clientes que asisten al taller son los que tienen entre 1 y 2 años , sin embargo pudimos constatar que se enfocan en satisfacer más este segmento de clientes, reportando una minoría de clientes en los que tienen 3 años o más de visitarlos, siendo los menos satisfechos al recibir el servicio.

Esto no le permite tener un mayor crecimiento en el mercado aunque tengan clientes recientemente nuevos se pudo observar que la publicidad que hace el taller no es suficiente para atraer a los clientes, pues no llega ni al 20% de usuarios del taller que los hayan conocido por la publicidad que este realiza, presentando la mayor parte con un 50% de clientes que han conocido el taller por medio de amistades o recomendaciones, esto tiene una repercusión negativa para la empresa.

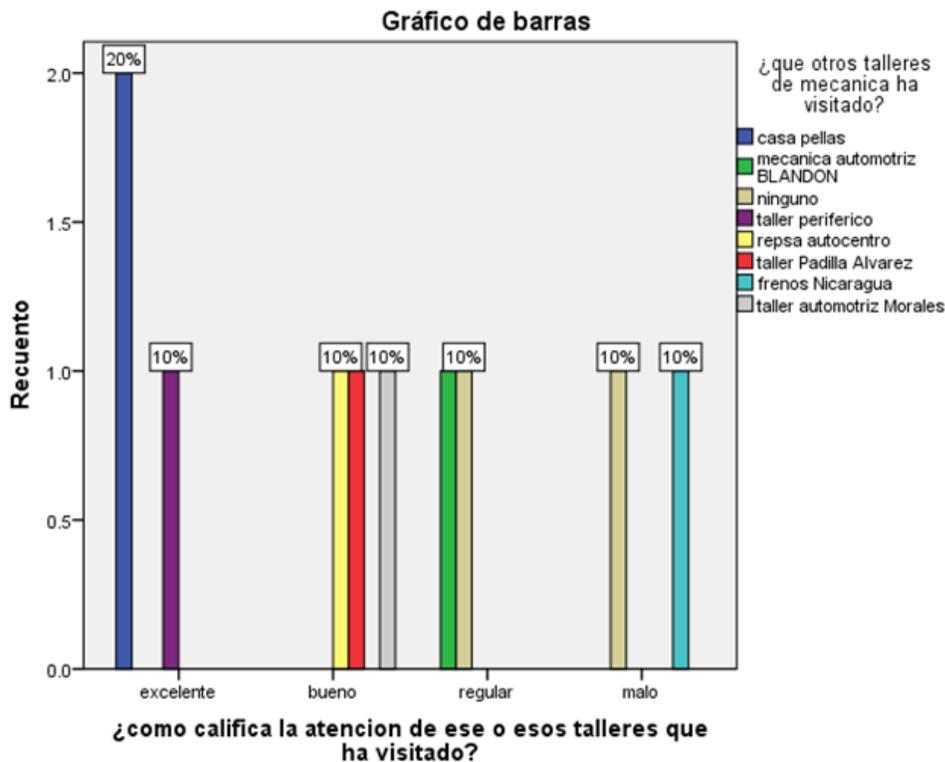
## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Estos mismos clientes consideran que el taller brinda un buen servicio obteniendo el 60% de las opiniones positivas; considerando esto frente a un 10% que consideran que el taller presta un mal servicio, debido a las entregas impuntuales.

El 90% de los encuestados consideran que la atención que brinda el taller es correcta, que los mecánicos están especializados en su trabajo y este 90% optan por continuar utilizando los servicios del taller.

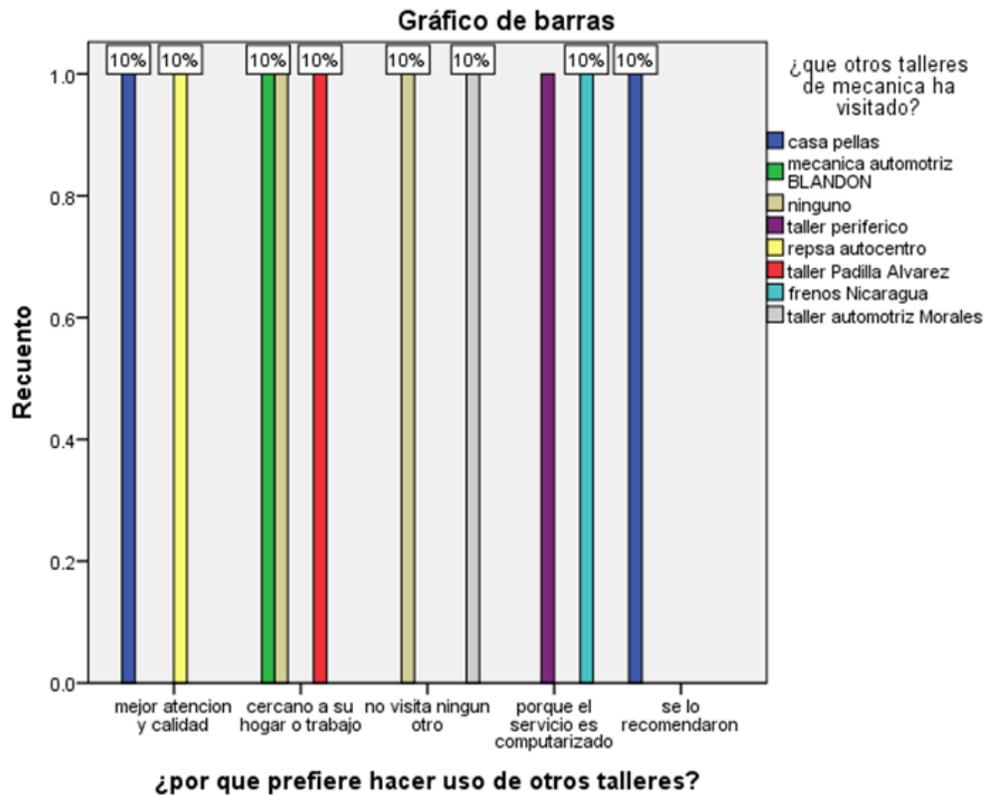
### Competencia.

#### Grafico. No.38.



Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 39.



Fuente: elaboración propia.

El taller más visitado por los clientes como competencia, es el taller Casa Pellas, considerando que es el más grande a nivel nacional, con la más alta tecnología y el más especializado del país.

Un 30% de los encuestados dicen estar satisfechos con los servicios que brindan en los otros talleres a los que han visitado.

También se observa que las personas prefieren estos talleres porque les quedan cercanos a sus hogares o trabajos, por que ofrecen mejor calidad y servicios

computarizados, aunque ninguno de estos talleres tiene predominio en la preferencia de los usuarios de los servicios de mecánica.

**Recomendaciones de los clientes para las mejoras del taller.**

El 60% de los encuestados consideraron que el taller de Autoservicio FRENIC debería mejorar sus servicios en cuanto al tiempo de entrega de la reparación de los vehículos y que deberían de tener una sala de espera en la que los clientes puedan esperar cómodamente a ser atendidos.

El 30% de las personas que llevan menos de un año visitando el taller son las que consideran que este brinda un buen servicio, no obstante los clientes de más de 5 años que son un 10% los que consideran que es muy buena la atención, lo que nos indica que entre más visita el taller, menos es el grado de satisfacción.

El 60% de los encuestados nos indicaron que están satisfechos con la atención que se les brinda y consideran que esta es correcta; siendo este mismo 60% el que indica que volvería a solicitar los servicios del taller.

El taller Casa Pellas como competencia tiene un 20% de calificación de excelencia, tanto al taller periférico con un 10%, taller Repsa Padilla Álvarez, taller Automotriz Morales. Son talleres que obtienen un 10% en calificación de buena por los clientes que visitan el taller de Auto servicio FRENIC.

**Relación de la entrevista entre clientes y administrador.**

Según los datos recopilados con los clientes, se observa que la mayor parte de las quejas se hacen por la falta de puntualidad en las entregas de los vehículos ya reparados. Por parte del administrador se pudo recabar que la causa a esta impuntualidad es un 15% de los trabajos realizados por la falta de control de inventarios que se tiene en el taller.

A su vez un síntoma de la falta de planeación y coordinación, lo que provoca una insatisfacción por parte de los clientes y los lleva a retirarse del taller, haciendo uso de los servicios brindados por la competencia.

### **Interpretación de las tres entrevistas (administrador, trabajadores y clientes).**

#### **Entregas a tiempo.**

En las tres entrevistas realizadas se pudo constatar que un 15% de las ocasiones, no se logra entregar a tiempo los vehículos ya reparados; sin embargo estos atrasos se deben al mal control de inventarios, como se pudo constatar con los trabajadores y administradores, lo que resultan quejas e inconformidad por parte de clientes que visitan el taller.

- Sin una estructura organizacional adecuada, el personal, difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades.
- Los manuales de operación resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y preservación del conocimiento adquirido por la empresa.

#### **Motivación.**

La entrevista al administrador sugiere que se les incentive a los empleados y se les motiva con actividades de recreación para realizar su trabajo de forma eficaz, sin embargo los trabajadores tienen una opinión contraria puesto que asumen que en su trabajo no se realiza ningún tipo de trabajo para su recreación, lo que indica que los trabajadores no están siendo motivados para dar un mejor rendimiento en el taller, lo que se refleja en la satisfacción del cliente y este al no estar satisfecho no es leal al taller de mecánica, así que prefieren visitar cualquier otro taller.

### **Competencia.**

El taller tiene medida su competencia y se puede apreciar en las encuestas a clientes que no tienen una preferencia especifica por ningún taller de la competencia, lo que se debe tomar en cuenta es que tampoco son leales en los servicios que brindan en el taller FRENIC.

- Esto representa una oportunidad ya que no se cuenta con un líder en la preferencia de los clientes, esto indica que no hay quien controle el mercado y el taller deberá implementar un plan de mercado con estrategias novedosas para posicionarse en este segmento de mercado.

### **Capacitación y supervisión.**

En el taller no se realiza ningún tipo de capacitación para que sus empleados se actualicen en conocimientos ni aprendan a usar de forma adecuada la maquinaria que se emplee en los trabajos realizados a los vehículos; lo que ocasiona que el taller tenga una desventaja en cuanto a la duración de la maquinaria.

- El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades, especialmente en una organización que brinda servicios.
- un personal trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros para ello se debe realizar un plan de capacitación para mejorar la interacción entre los colaboradores, y mantener a sus subordinados al día con los avances tecnológicos.

### **Tecnología.**

Tecnológicamente están desactualizados comparado con otro tipo de talleres que realizan su trabajo computarizado, motivo por el cual algunos de los clientes se quejan y que al realizar los trabajos manualmente se pierde el tiempo en el proceso, lo que conlleva también al problema de la falta de un manual de procedimientos.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

- La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio, por lo tanto el taller se ve obligado a desarrollar nuevos conocimientos ya que, de no mantenerse actualizados, su empresa no podrá competir con eficacia.

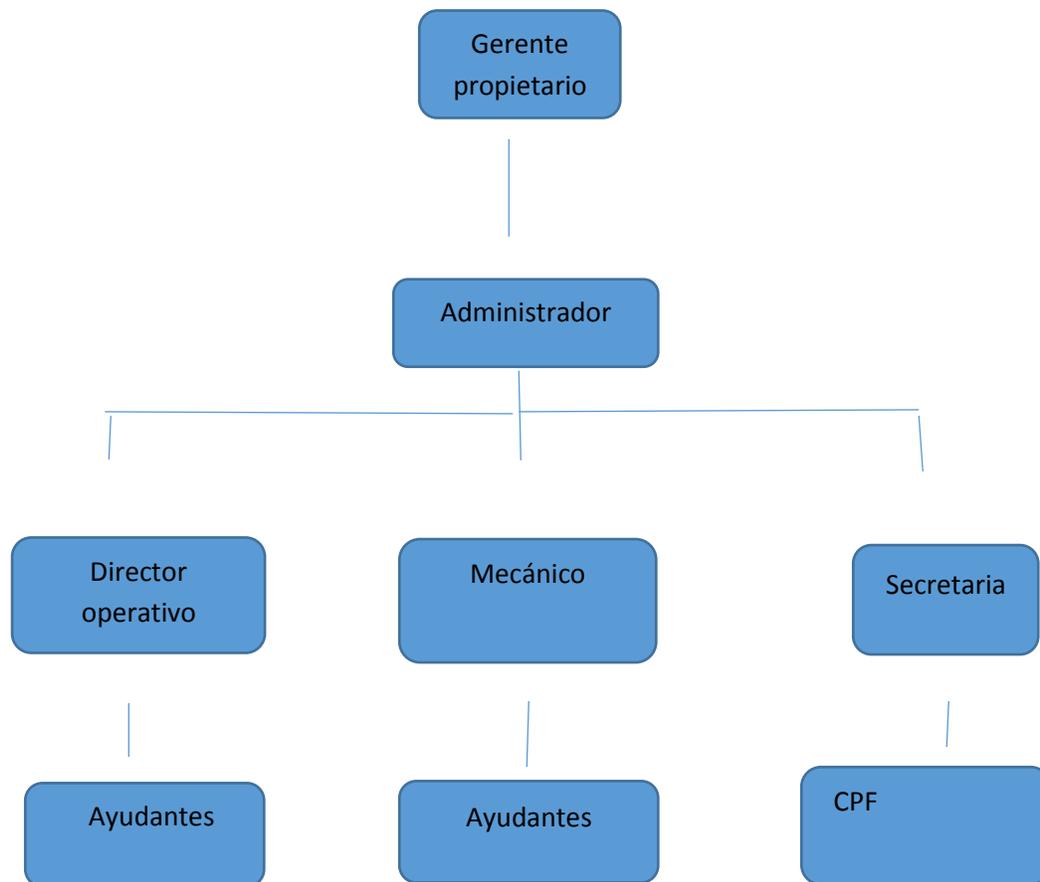
### **INSS.**

Según la ley. No.539, ley de seguridad social; el taller está infringiendo la ley al no pagar el INSS a sus trabajadores, motivo por el cual podrían ser sancionados monetariamente, lo que afectaría las finanzas del taller.

**Análisis FODA.**

<b>Oportunidades.</b>	<b>Amenazar.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Crecimiento en el sector servicio.</li><li>-Poca competencia en los servicios que brinda el taller.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- talleres con mejor tecnología.</li><li>- política fiscal inestable.</li><li>- sanciones de ley a no pagar el INSS.</li><li>- incremento en los precios de repuestos y Suministros.</li></ul>
<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Finanzas (ingresos y egresos) son muy bien controlados.</li><li>- Capacidad financiera excelente.</li><li>- Cuenta con un personal capacitado.</li><li>- Tiene servicios de calidad.</li><li>- Excelente ubicación geográfica del taller.</li><li>- Experiencia de más de 20 años en los conocimientos mecánicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Poca autonomía administrativa.</li><li>- Poca planificación en el taller.</li><li>- Conflictividad laboral.</li><li>- Poca infraestructura tecnológica y bajo desarrollo tecnológico.</li><li>- Bajo nivel de automatización en las herramientas.</li><li>- No tienen control de inventarios.</li><li>- No existen estrategias de mercado.</li><li>- La empresa no brinda motivación a sus empleados.</li><li>- No se paga el impuesto del INATEC.</li></ul>

**Organigrama actual del taller.**



### **III CAPITULO.**

La matriz de estrategia que se presenta a continuación es el resultado de los hallazgos en la entrevista a clientes, trabajadores y Administrador del taller de mecánica Auto Servicio FRENIC portezuelo para el cual se elabora una lista de recomendaciones; en respuesta a los problemas encontrados a lo largo del diagnóstico.

#### **Lista de actividades a proponer por orden de prioridad.**

1. Inscripciones de ley.
2. Instalación de sistemas de inventario.
3. Manual de procedimientos.
4. Plan de mercado.
5. Plan de capacitación de RRHH.
6. Modernización de las instalaciones.
7. Construcción de sala de espera.
8. Adquisición de maquinaria actualizada.
9. Ampliación de servicios.
10. Plan de capacitación para el uso de la maquinaria.

**Matriz FODA.**

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>-Construir una sala de espera, instalar un tv y conexión WIFI para brindar mayor comodidad a sus clientes, de esta forma se lograran atender mejor a los que ya visitan el taller y se podrán atraer, usuarios potenciales por la mejora continua de la atención que se brinda. (f1,f2,f3,f4,o2y o3)</p> <p>-Ampliar los servicios a otras ramas de la mecánica para la mejora del área de atención al cliente (f3,f4,o2 y o3)</p>	<p>-Implementar un plan a mediano plazo para modernizar las instalaciones, adquiriendo nueva tecnología porque de esta forma se estará mejorando la parte de tecnología y competencia (D1,D3,D5,D6,O2 y O3)</p> <p>-Desarrollar un plan de capacitaciones para el buen uso de la maquinaria, esto permitirá alcanzar un mejor funcionamiento en los procesos, las áreas implicadas serían las administrativas y tecnológicas (D1O y O4)</p> <p>-Realizar seminarios de relaciones humanas, para facilitar el trabajo en equipo y mejorar la motivación en los trabajadores (D1,D4 y O4)</p> <p>-Elaborar un plan de mercado para atraer clientes potenciales al taller.</p> <p>- Realizar la debida inscripción en el INATEC para que esta institución pueda brindar un programa de capacitación al personal en atención al cliente y ventas; esto mejorara las áreas de marketing y capacitación (D8,D11, O2 y o4)</p>

<p><b>estrategias FA</b></p> <p>-Adquirir maquinaria actualizada tecnológicamente para establecer una ventaja sobre la competencia, esto permitirá mejorar las entregas a tiempo (f1,f2,f3 y A1)</p> <p>-Aprovechar la capacidad financiera las mejoras en el taller. (f1,f2,f3 y A2)</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>-Elaborar el manual de procedimientos e implementar la capacitación tecnológica para ser aplicados en el ámbito administrativo, entregas a tiempo, capacitación y supervisión del personal (D1,D2,D4,D5,D6 y A1)</p> <p>-Instalar un sistema de control de inventarios para así tener un mejor control de suministros y así poder aplicar los debidos registros contables (D3,D7 y A4)</p> <p>-Inscribir a los trabajadores en el INSS; esto les permitirá a los empleados gozar de sus derechos correspondientes y el taller cumplirá con sus obligaciones estipuladas por la ley; esto deberá realizarse desde el ámbito administrativo (D9,D11 y A3)</p>
---	---

**Descripción de las actividades y recomendación de implementación por orden de prioridad.**

**Primero.** Se debe hacer la respectiva inscripción de los trabajadores del taller en el instituto de seguridad social para que ellos puedan gozar de sus beneficios en lo que a salud respecta y podrán estar a salvo de las sanciones que pueden aplicárseles, el empleador deberá pagar mensualmente al INSS el 18 % del salario del trabajador así mismo debe pagar el 2% del salario mensual del trabajador al INATEC, el cual debe proveer educación técnica a los trabajadores a través de becas otorgadas por dicho instituto y le facilitara al taller los programas de estos requieren.

**Segundo.** Necesita instalar un sistema de control de inventarios para que el taller lleve la administración eficiente del movimiento y almacenamiento de las mercancías, se les recomienda que el sistema de inventarios a emplearse sea con el método promedio ponderado, en este caso los repuestos que se usan para la reparación de los vehículos del flujo de información y especificaciones de los repuestos, el control con este sistema de inventarios tiene dos agentes importantes los cuales son la clasificación de inventarios y la contabilidad en los registros para saber la cantidad que tiene en existencias y tener bien identificado cada uno de los productos que se manejan en la empresa.

Cuando la competencia es muy fuerte la compañía no se puede dar el lujo de tener dinero detenido en forma de mercancías en su inventario, ni tampoco ser incapaces de ofrecer un excelente servicio al cliente al quedarse en desabasto, el objetivo es lograr el equilibrio entre oferta y demanda.

La empresa obtendrá algunos beneficios al contar con un sistema de control de inventarios como lo son:

- Elevar el nivel de calidad del servicio al cliente, reduciendo la perdida de ventas por falta de mercancías.
- Mejora el flujo de efectivo de la empresa el comprar de manera más eficiente y contar con una mayor rotación de inventarios, se procura que el dinero no esté sentado en el almacén si no trabajando.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

- Poder identificar la estacionalidad de los productos lo que ayudare que el administrador planee mejor.
- Detectar fácilmente artículos de lento movimiento o estancados para lograr estrategias debe desprenderse de ellos de forma rápida.
- Reducir los costos de los fletes para una mayor planeación y reducción de las compras de emergencia.
- Vigilar la calidad de los productos al tenerlos bien identificados y monitoreados.
- Reconocer roles y normas.
- Liberar y optimizar el espacio del taller.
- Control de entradas, salidas y localización de la mercancía para un manejo de las bodegas más profesional.

**Tercero.** Después se tiene que proceder a la elaboración del manual de procedimientos del taller, pues es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan con las buenas prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, que eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y que conduzcan a sostener una cultura de calidad enfocada hacia el cliente con lo cual se lograra reducir al mínimo las entregas impuntuales que se presenta.

Dentro de los beneficios que se obtendrán al utilizar el manual de procedimiento están:

- 1- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- 2- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- 3- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento, así como la capacitación del personal.
- 4- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- 5- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- 6- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

7- Asegurar la evolución del conocimiento en la medida que se mejoren los procedimientos.

**Cuarto.** Se deberá elaborar un plan de mercado que se debe ejecutar para lograr el desarrollo del mercado, el plan de Marketing indica los objetivos y como alcanzarlos, convirtiéndose en un direccionado de todas las áreas; elaborado adecuadamente, genera y mantiene el estado motivacional en la organización.

Los beneficios de trabajar con el plan de Marketing son:

- Facilita el conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación.
- Provee una planificación detallada de todas las etapas necesarias al alcance de los objetivos.
- Facilita el control de gestión.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático.
- Vincula los diferentes equipos de trabajo incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Provee a la empresa de una descripción clara del posicionamiento y de la competencia.
- Reduce la incertidumbre.
- Permite el control y la evaluación de los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

Este plan debe ser anual, porque permite generar un historial de acción que garantiza coherencia en las acciones y optimización de las inversiones.

**Quinto.** Crear un plan de capacitación de relaciones humanas, que estará a cargo del área administrativa y lo desarrollara la gerente del taller; para esto se debe destinar un presupuesto y de esta forma se le dará a conocer a los empleados el interés que se tienen ellos como persona, trabajadores y parte de la organización.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Se podrán obtener algunas ventajas del plan de capacitación de RRHH, entre ellos se derivan los siguientes:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa
- Obtener una mejor imagen
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejorar la relación de Jefe-Subalterno
- Preparar guías para el trabajo
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promover el desarrollo con miras a la promoción
- Incrementar la productividad y la calidad del trabajo
- Promover la comunicación en toda la organización
- Reducir la tensión y permitir el manejo de las áreas de conflicto

Debido a la importancia que tiene la capacitación esta debe ser permanente y de forma continua, de manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

El beneficio de la capacitación no es solo para el trabajador, sino también para la empresa, ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

**Sexto.** Implementar un plan a mediano plazo para la modernización de las instalaciones; se deben hacer avances en logística interna para que el taller tenga una innovación en su cadena de suministros puesto que es un área donde el trabajo que se realiza es inminentemente manual.

Entonces, introducir cambios fomentados por los nuevos avances tecnológicos implica experimentar una ventaja competitiva lo que se reforzara en tres pilares los cuales son:

- Reducción de costes
- Aumento de la eficiencia en los procesos
- Incremento en la productividad

Estos tres elementos, sumados a la minimización de errores que facilita la introducción de los automatismos, son la clave de la evolución.

Esto lograra aumentar la eficiencia, incrementar los niveles de productividad, minimizar los errores y reducir los costes.

Para realizar este plan de modernización de las instalaciones, el taller debe ser capaz de hacer frente a los principales desafíos que tiene que ver con:

- El tiempo que se puede destinar al proyecto
- La inversión que conlleva
- La cualificación del personal y las necesidades de formación que surgirán
- La selección de las áreas y procesos que serán automatizados y en qué orden

**Séptimo.** Construir una sala de espera para brindar mejor comodidad a los clientes que visitan el taller, esto se puede tomar como una oportunidad increíble para promocionar el negocio entre los clientes o posibles clientes que estén esperando

La sala de espera y recepción, se considera el lugar adecuado para desplegar la “imagen corporativa” este espacio podrá ser aprovechado para reflejar la individualidad de la empresa.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

El visitante podrá identificar la marca inmediatamente, hacer sentir al cliente como lo primero y más importante para el taller, hará la gran diferencia entre que el cliente quiera o no volver a recomendarlo

**Octavo.** Adquirir maquinaria actualizada tecnológicamente, con el fin de reducir costos y tiempo, constituyendo así una respuesta a la creciente presión competitiva del mercado.

El taller está en constante crecimiento y requiere mejorar la prestación del servicio que brindan para así reducir considerablemente el riesgo que representa la competencia.

Entre las ventajas que se obtendrá al adquirir nueva maquinaria están:

- Reducción del riesgo en el desarrollo de la prestación del servicio.
- Ganancia de liquidez al entrar al mercado con mayor rapidez.
- Estimación más confiable sobre el éxito comercial y tecnológico.
- Costo significativamente menores.
- Mayor rentabilidad.
- Reducción en la aplicación de mano de obra e instalaciones.
- Mayor control y capacidad de trabajo.

**Noveno.** Ampliar los servicios a otras ramas de la mecánica como lo son: reparación y mantenimiento de suspensiones o transmisión de potencia, electricidad (la instalación de alta y baja), e inyección para tener una ventaja competitiva sobre otros talleres de mecánica; esto le permitirá a la empresa ocupar los nichos y brechas vacantes que podrían tomar otros talleres, mantener precios bajos en dichos modelos.

Se podrá hacer promociones y ofertas que llamen la atención de los clientes, firmar contratos exclusivos con algunas pequeñas empresas que requieran de los servicios de reparación y mantenimiento vehicular.

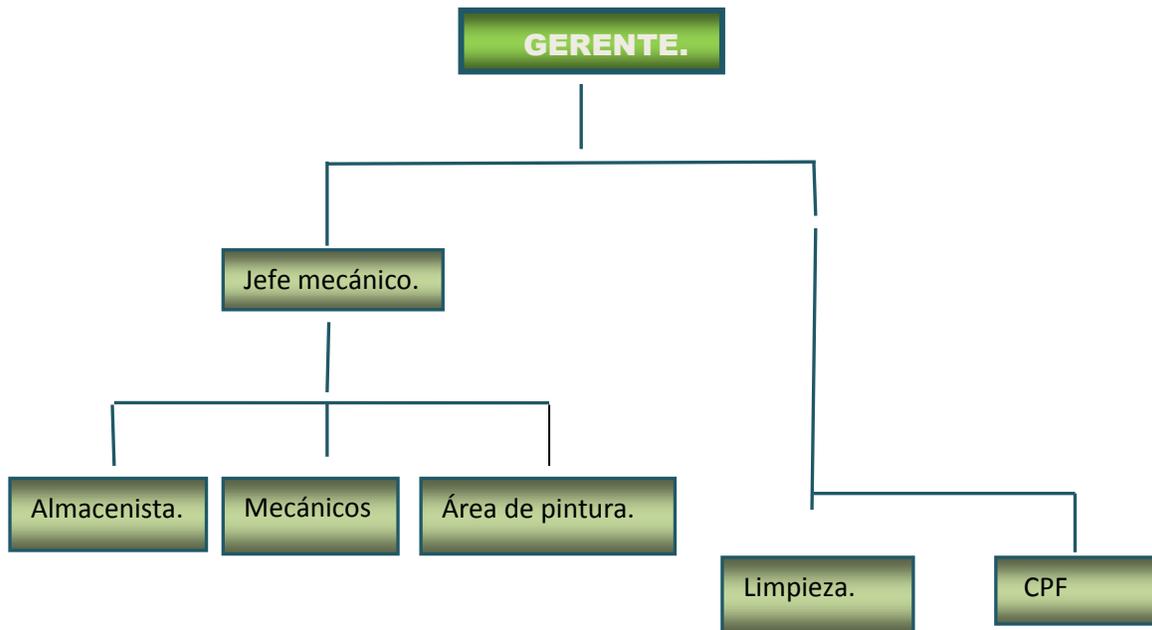
## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Ampliar los servicios no solo reforzaría la posición actual del taller, si no que representa una gran ventaja sobre los competidores y ayudara a construir una mejor imagen tanto como reputación del taller ante los clientes.

**Decimo.** Realizar un plan de capacitación técnica para el uso correcto de la maquinaria; para que los operadores tengan confianza en las herramientas que están operando y que luego desarrollen las actividades necesarias para sacar el máximo provecho de los equipos que manejan.

Los operadores al ser capacitados toman conciencia de la importancia de su trabajo y así como la empresa se compromete invirtiendo en su especialización, ellos lo harán a través de una mayor productividad y un mejor trabajo, esto se traduce en la erradicación de las malas prácticas del uso de la maquinaria.

**Propuesta de diagrama para el taller.**



-En esta propuesta del nuevo organigrama de la empresa puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa, se muestra quien depende de quién; también indicara al administrador y al personal la nueva forma de cómo se integran en la organización, y representando la división del trabajo a realizarse.

### Ejemplo de ficha de procedimientos

<b>Fichas de procesos.</b>		
<b>Proceso:</b>	<b>Edición:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
<b>Misión del proceso:</b>		
<b>Actividades que forman el proceso:</b>		
<b>Responsables del proceso:</b>		
<b>Entradas del proceso:</b>	<b>Salidas del proceso:</b>	
<b>Procesos relacionados:</b>		
<b>Recursos / necesidades:</b>		
<b>Registros / archivos:</b>		
<b>Indicadores:</b>	<b>Documentos aplicables:</b>	

**Propuesta de ficha para el manual de funciones.**

<b>I. DENTIFICACION DEL CARGO.</b>
1. Denominación del cargo:
2. Área:
3. Cargo al cual reporta:
4. Cargo de las personas que le reportan:
5. Número de cargos con la misma denominación dentro del área:

<b>II. DESCRIPCION DEL CARGO</b>
1. OBJETIVO
2. FUNCIONES DEL CARGO

<b>III. REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS</b>	
<b>EDUCACION</b>	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>REQUISITO</b>	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES (APTITUDES Y ACTITUDES)</b>	

<b>IV. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>POR INFORMACION</b>	

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

<b>POR ARCHIVO Y REGISTRO</b>	
<b>POR BIENES</b>	
<b>POR DINERO</b>	
<b>OTRAS</b>	

<b>V.ENTORNO DEL CARGO</b>			
<b>1.RELACIONES DEL CARGO CON EL EXTERIOR DE LA EMPRESA</b>			
	<b>CON QUIEN</b>	<b>PARA QUE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>2.RELACION DEL CARGO CON EL INTERIOR DE LA EMPRESA</b>			
	<b>CON QUIEN</b>	<b>PARA QUE</b>	<b>FRECUENCIA</b>

**Conclusiones.**

- ❖ En el diagnostico organizacional realizado al taller Auto Servicio FRENIC, se descubrió que tiene una estructura inadecuada de acorde con lo planteado en el modelo de Hax y Majluf; el cual se usó para la aplicación de este diagnóstico.

Entre los síntomas que se encontraron que aplican al modelo tenemos los siguientes:

-La falta de oportunidades para el desarrollo de los trabajadores, pues no se les brinda la mínima posibilidad de escalar en un puesto según sus habilidades demostradas.

-Clima de trabajo demasiado conflictivo, el cual lo perciben los clientes en sus visitas al taller, lo que afecta la imagen de este reduciendo la confianza que el cliente le pueda tener.

-Falta de planificación lo cual se refleja especialmente en que no se cuenta con ningún plan de capacitación, ni el manual de procedimiento para las actividades.

-Falta de coordinación; la mayor parte del tiempo el área de almacenamiento de repuesto no logra abastecer las necesidades para la realización de las reparaciones de los vehículos por la mala coordinación la cual debe estar a cargo del área administrativa.

- ❖ En el taller de mecánica Auto Servicio FRENIC. El empleado no se siente motivado por parte de sus jefes al realizar su trabajo con eficacia, lo que disminuye la calidad en la atención al cliente.
- ❖ Con la realización de la encuesta a los trabajadores se prueba que hay una alta rotación al personal, por lo cual los empleados se sienten en riesgo de ser despedidos en cualquier momento.
- ❖ Los trabajadores consideran que no se les da la suficiente capacitación para poder desempeñar bien su trabajo con mayor preparación; el taller no brinda capacitación a sus empleados por que no ve la importancia que este pueda tener.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

- ❖ En cuanto a la encuesta a los clientes, la mayor de las inconformidades se debe a las entregas impuntuales y a la falta de una sala de espera, lo cual reduce la satisfacción que tienen con el taller.
- ❖ El taller de mecánica, está enfocado en atender a clientes nuevos y descuidando la satisfacción de sus clientes ya establecidos, perdiendo su fidelidad.
- ❖ Con esto se puede concluir que se logró completar con los 3 objetivos específicos establecidos en el primer capítulo de la monografía dando lugar así a la aceptación de la primera hipótesis que se formuló para la realización de esta investigación, la cual nos indica lo siguiente:
- ❖ El desarrollo de la organización en el taller Auto Servicio FRENIC se limita cuando las funciones principales se centralizan en una sola persona u área de la empresa, provocando así la falta de oportunidades para el desarrollo, escases de tiempo para el desarrollo estratégico y un clima de trabajo demasiado conflictivo como es señalado en el modelo de “Hax y Majluf”

## **Recomendaciones**

- ❖ Se recomienda el cambio del administrador del taller y contratación de un administrador especialista en RRHH.
- ❖ En cuanto a la organización se recomienda establecer un programa para la descripción de puestos para que de esta manera se definan las funciones que debe realizar cada trabajador y se eviten las rivalidades entre compañeros de trabajo.
- ❖ Elaboración de un manual de procedimientos para que el personal pueda dar un mejor asesoramiento en cuanto a la solución de problemas y no siempre se tenga que acudir al jefe para dar una solución óptima.
- ❖ Se recomienda que se realicen eventos sociales de integración para los trabajadores como: reuniones internas, actividades y convivios recreativos, en los cuales se relacionen de manera informal con todo el personal, para la mejora de las relaciones entre compañeros de trabajo y administrador.
- ❖ Se propone realizar un programa de capacitación y orientación para que los trabajadores mejoren la atención al cliente y la calidad del servicio para la reparación automotriz.
- ❖ La instalación de un sistema de control de inventarios en este caso el de promedio móvil, para tener un seguimiento puntual de las finanzas y contabilidad del taller.
- ❖ El desarrollo de un plan a mediano plazo para la mejora de las instalaciones, así se podrá brindar mejor calidad y los trabajadores se podrán desempeñar de mejor forma.

**Bibliografía**

**Contactos:**

Lic. Mario Silva Estrada, asistente dirección general de fiscalización

Teléfono: 22222261

Atención de empleados y asegurados:

-Apertura de empresas

-Revisión de empresas

-Denuncias

**Entrevistas:**

Entrevista con el administrador del taller AUTO SERVICIO FRENIC, martes 30 de agosto de 2016.

**Encuestas:**

Encuesta a los trabajadores del taller de mecánica, AUTO SERVICIO FRENIC, viernes 02 y lunes 05 de septiembre de 2016

Encuesta a los clientes de AUTO SERVICIO FRENIC, miércoles 07 al 09 de septiembre de 2016

**Libros:**

- ✓ Administración estratégica, un enfoque integrado, Hill y Jones (1996), 6ta edición, Mc Graw Hill editorial, México
- ✓ Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, Fernando Achilles De Faria (2012), 3ra edición, editorial limusa México D.F

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

- ✓ Diagnostico Organizacional, Rodríguez D, 3ra edición (1999), Alfa Omega grupo editor S.A
- ✓ Diagnostico Organizacional, Rodríguez D (2001), 4ta edición, Alfa y Omega S.A, México D.F
- ✓ Gestión de empresa con una visión estratégica, Hax Arnold y Majluf Nicolás (1955), 4ta edición, Dolman ediciones S.A
- ✓ Ley de INATEC, número 391, ley orgánica del instituto nacional tecnológico
- ✓ Ley MIPYME, no. 645
- ✓ Ley de política fiscal (concertación tributaria) no. 820
- ✓ Ley de seguridad social, No. 539
- ✓ Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill. 4ta edición.
- ✓ Modelos de análisis en Desarrollo Organizacional (2005), 5ta edición, Alfa y Omega S.A, México D.F

### **Direcciones Web:**

- ✓ Archivos de Diagnostico Organizacional (tesis PDF)
- ✓ Gordon Lippitt 1969 Generalidadesdeldo.blogspot.com/2009-08-01
- ✓ PDF, instituto politécnico Nacional (tesis.ipn.mx)
- ✓ [www.DGI.GOB.NI](http://www.DGI.GOB.NI)
- ✓ [www.cca.org.mx/funcionales/curso/apo89/apoyos/m3/analisis\\_PDF](http://www.cca.org.mx/funcionales/curso/apo89/apoyos/m3/analisis_PDF)
- ✓ [www.Matriz FODA.com](http://www.Matriz FODA.com)

## **ANEXOS.**

### **Machote de la entrevista que se le realizara al administrador Auto Servicio Frenic**

Usaremos en este caso la entrevista ya que es el medio de interacción más directo con la persona que nos brindara la información necesaria de la empresa que necesitaremos para el diagnóstico organizacional

1. ¿Ofrece un servicio de calidad?
2. ¿Se cumple con las entregas a tiempo?
3. ¿Tiene un plan de servicio?
4. ¿Verifica y cuantifica sus costos?
5. ¿Tiene problemas de abastecimiento de repuestos?
6. ¿Su personal está calificado?
7. ¿Se tiene fijada la imagen del servicio en la mente del cliente?
8. ¿Tiene cuantificado el mercado actual y potencial?
9. ¿Cuenta con precios competitivos?
10. ¿Su servicio lo diferencia de los demás?
11. ¿Diseña campaña promocional de sus servicios?
12. ¿Tiene conciencia de su posicionamiento en el mercado?
13. ¿Conoce a su competencia y la maneja adecuadamente?
14. ¿Tiene ordenados sus registros contables?
15. ¿Cuantifica su estado de ingresos y egresos?
16. ¿Conoce su punto de equilibrio?
17. ¿Domina adecuadamente el manejo de inventario de repuestos?
18. ¿Tiene problemas de liquidez inmediata?
19. ¿Diseña mecanismos de control de salida de los repuestos?

20. ¿Cuantifica el impacto de liquidez por la política de crédito desarrollada hasta el momento?
21. ¿Cuándo se le hace un encargo de reparación de vehículo, cuenta con capital de trabajo para suplirlo?

**Machote de encuesta para los trabajadores del taller de mecánica Auto Servicio Frenic**

Usaremos la entrevista para los trabajadores y los clientes como medio para recabar información de forma general y puntos de vista de un grupo de personas, facilita también sacar problemas a la luz y es una buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas.

Marque con una X la respuesta que usted considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Si
  2. No
  3. Poco
  4. Casi nada
- ✓ ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Se les ha informado sobre los valores que persigue la empresa?
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Cree que usted al realizar sus labores dentro de la empresa está cumpliendo con los objetivos?
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿El personal con el que cuenta la empresa, es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Usted lleva una buena relación con su jefe?
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

- ✓ ¿La relación entre sus compañeros de trabajo es buena?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿La empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer dentro de su trabajo?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿El ambiente laboral es satisfactorio?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Recibe elogios frecuentemente por parte de los directivos?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿La empresa recompensa a los empleados cuando el trabajo está realizado?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades recreativas que usualmente realiza la empresa?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Tengo la iniciativa de aportar nuevos conocimientos para la mejora de la empresa?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿La empresa solicita ideas para mejorar su trabajo?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades laborales?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿La empresa permite la toma de decisiones para todos los empleados?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

- ✓ ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son adecuados para su trabajo?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿La empresa frecuentemente se actualiza con avances tecnológicos?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿En mi área de trabajo es indispensable el manejo de la tecnología?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿La empresa realiza capacitaciones para el buen uso de la maquinaria?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )
- ✓ ¿La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento?  
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

### **Machote para las encuestas de satisfacción al cliente del taller Auto Servicio Frenic**

1. ¿Desde cuándo es usted cliente?
  - ✓ Menos de un año ( )
  - ✓ Entre 1-2 años ( )
  - ✓ Entre 3-4 años ( )
  - ✓ Más de 5 años ( )
2. ¿Cómo conoció el taller de mecánica?
  - ✓ Internet ( )
  - ✓ Revistas ( )
  - ✓ Contactos empresariales ( )
  - ✓ Amistades ( )
  - ✓ Publicidad directa ( )
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que le brinda el taller?
  - ✓ Excelente ( )
  - ✓ Muy bueno ( )
  - ✓ Bueno ( )

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

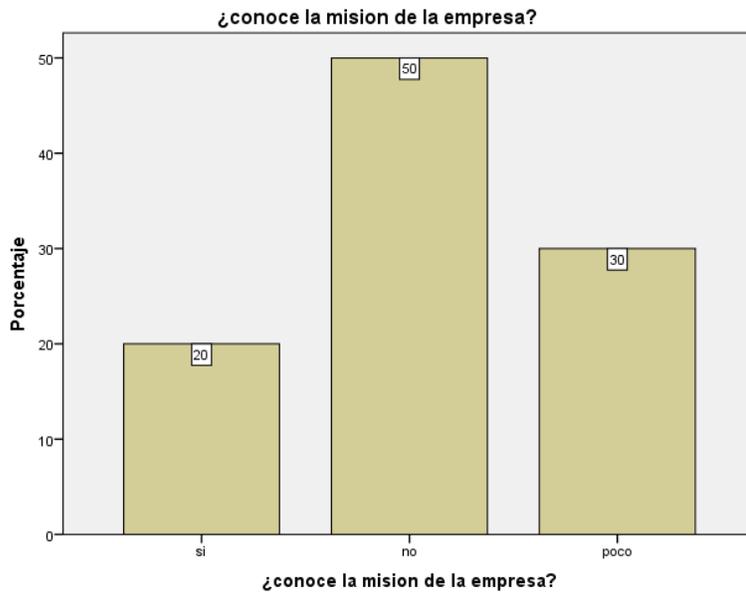
- ✓ Regular ( )
  - ✓ Malo ( )
4. ¿La atención que recibió fue correcta y en el tiempo previsto?
- ✓ Si ( )
  - ✓ No ( )
5. ¿La persona que le atendió, maneja su materia?
- ✓ Si ( )
  - ✓ No ( )
6. ¿Volvería a solicitar los servicios del taller de mecánica?
- Si ( )
- No ( )
7. ¿En este taller se le cobra el IVA por los servicios que se le brindan?
- Si ( )
- No ( )
8. ¿Qué otros talleres ha visitado?
9. ¿Cómo califica la atención en ese o esos talleres que ha visitado?
- Excelente ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )
10. ¿Por qué prefiere hacer uso de los servicios en esos otros talleres?
11. ¿Considera que este taller debería mejorar en algo? Que es lo que debería mejorar?

**Cronograma de actividades para las entrevistas y encuestas.**

	Días de realización.	Procesamiento de datos.
Entrevista con gerencia.	<b>Martes 30 de agosto.</b>	<b>Martes 30 – miércoles 31 de agosto.</b>
Encuestas con trabajadores.	<b>Viernes 2 de septiembre y lunes 5 de septiembre.</b>	<b>Lunes 5 de septiembre – miércoles 7 de septiembre.</b>
Encuesta a clientes.	<b>Miércoles 7 de septiembre al 9 de septiembre.</b>	<b>Jueves 8 al lunes 12 de septiembre.</b>

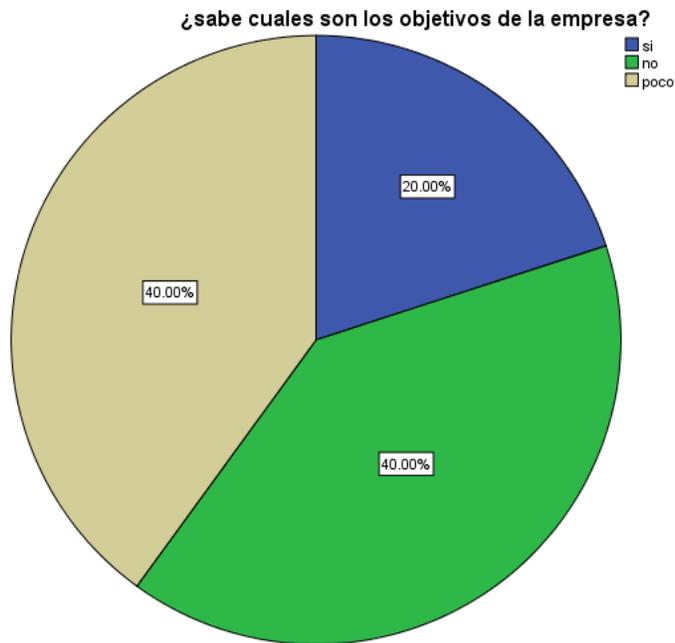
**Graficas de las encuentra a los trabajadores.**

Grafica. No. 1.



Fuente: elaboración propia

Grafico. No. 2.

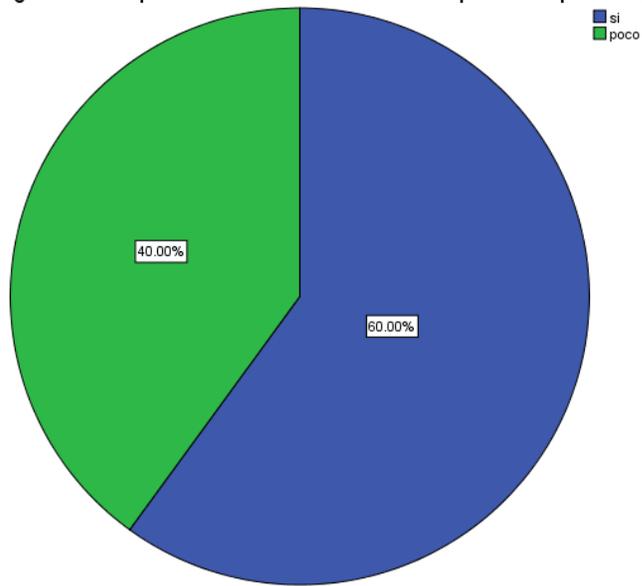


Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 3

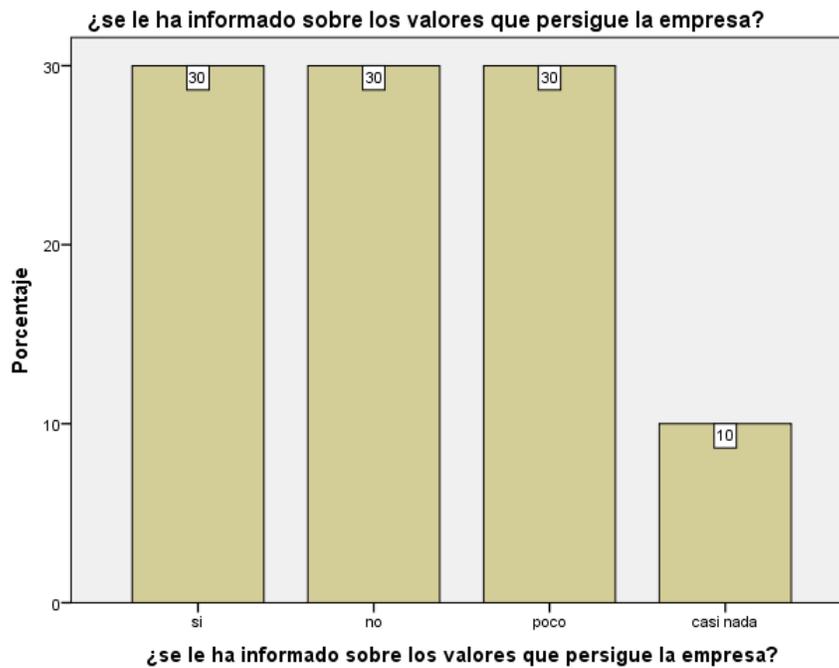
## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

¿cree usted que al realizar las labores de la empresa cumple con sus objetivos?



Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 4.

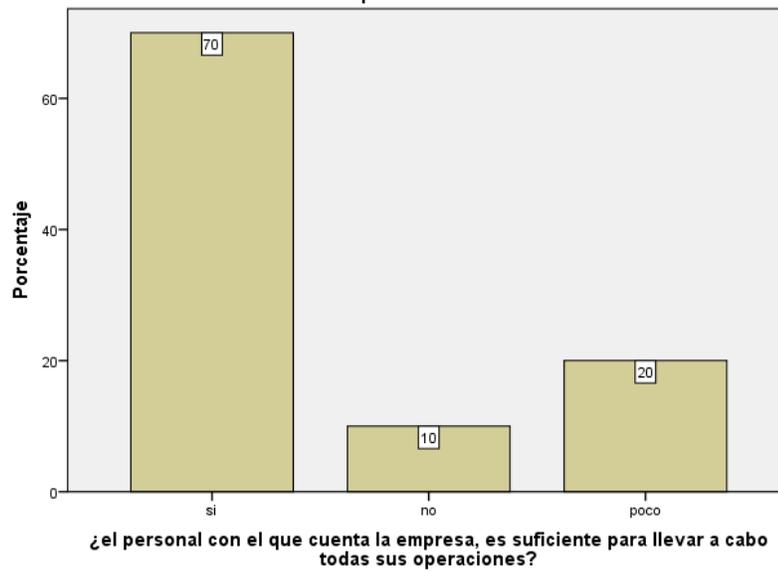


Fuente: elaboración propia.

Grafico. No .5.

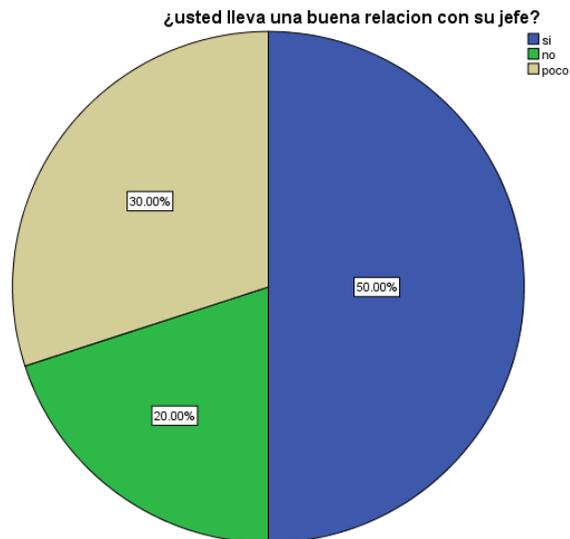
## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

¿el personal con el que cuenta la empresa, es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?



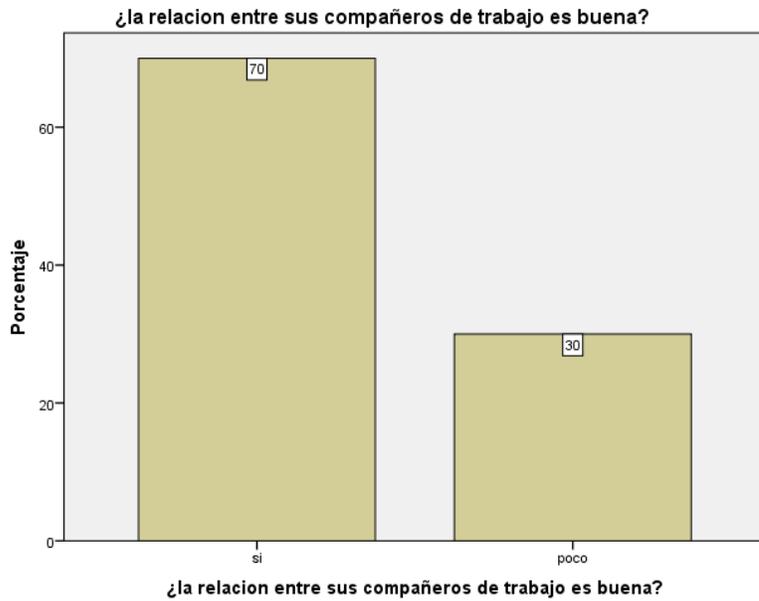
Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 6.



Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 7



Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 8.

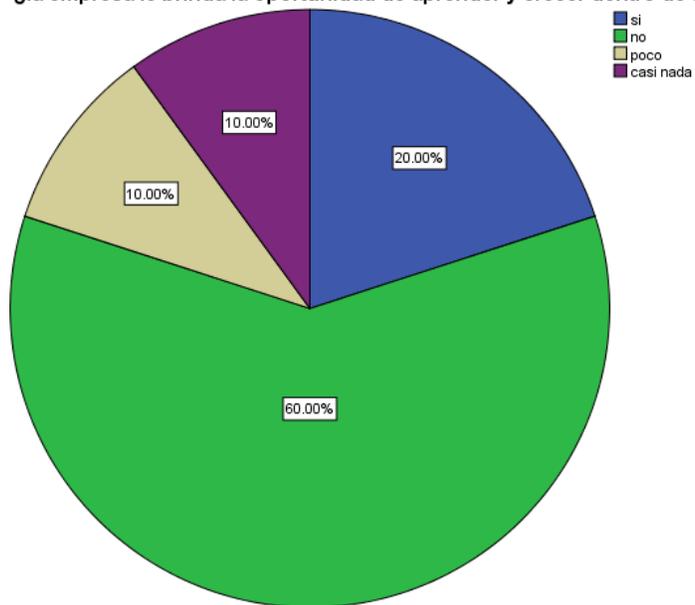


Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 9.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

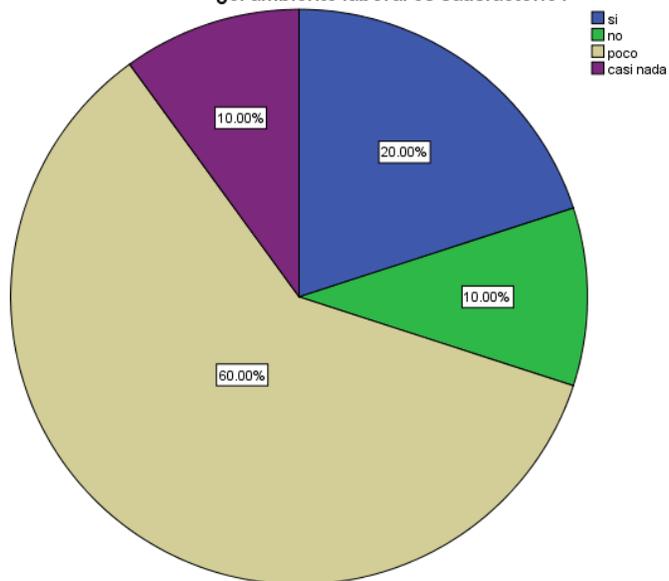
¿la empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer dentro de su trabajo?



Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 10.

¿el ambiente laboral es satisfactorio?



Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 11.

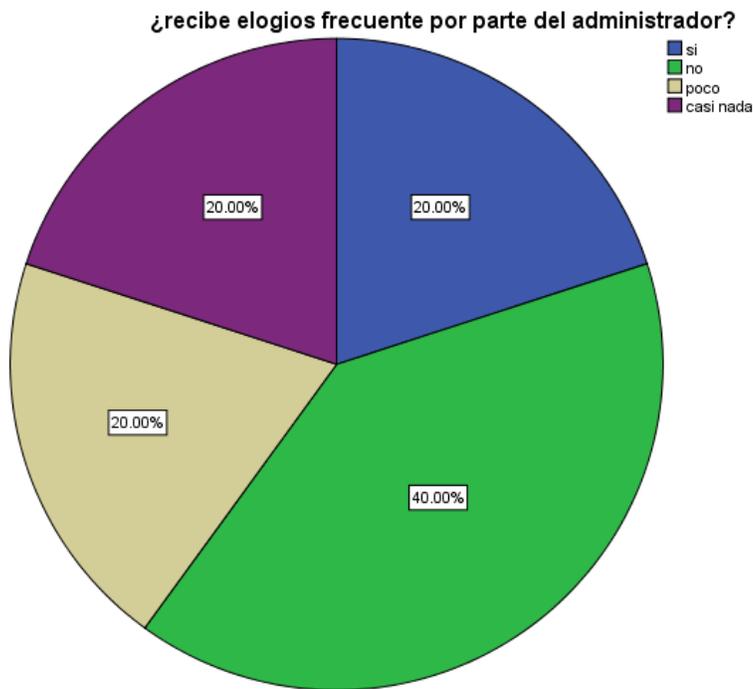
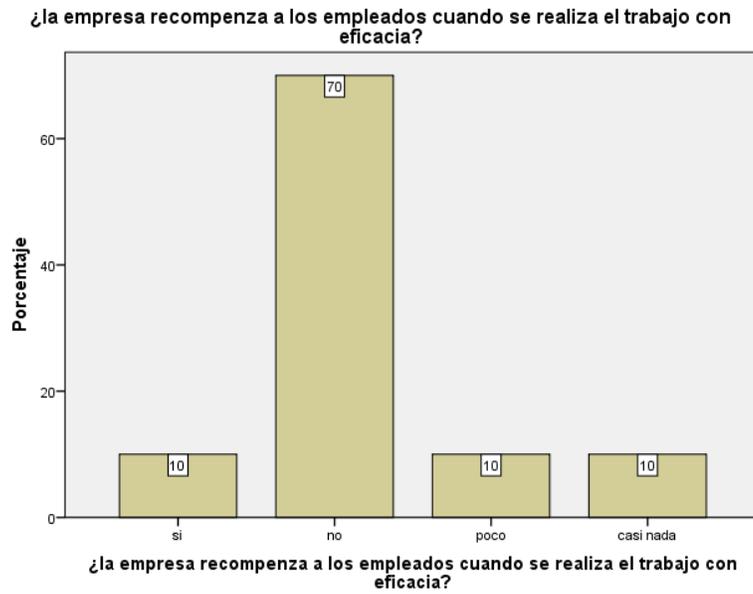


Grafico. No.12.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

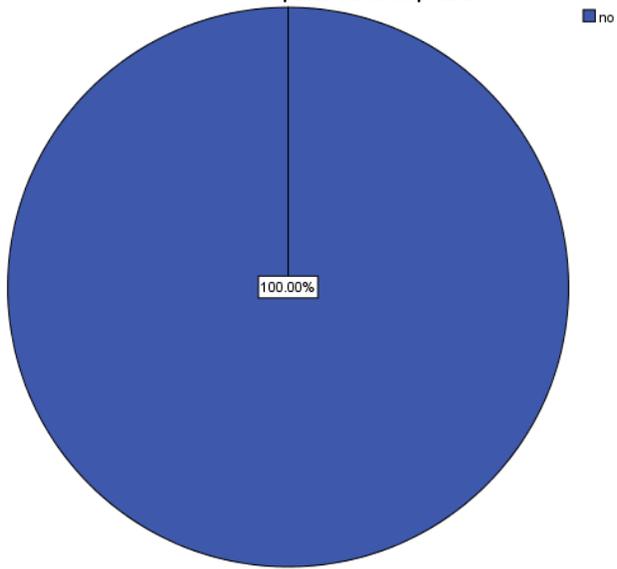


Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 13.

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

¿se realizan actividades recreativas para la motivacion de los trabajadores por parte de la empresa?

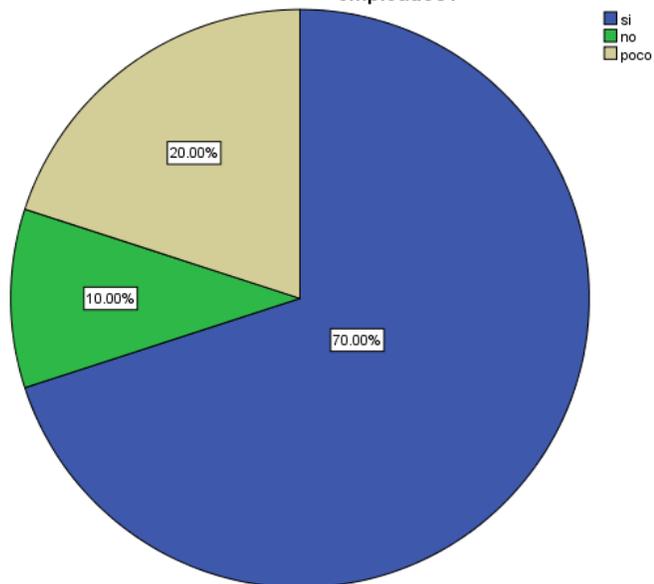


Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 14.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

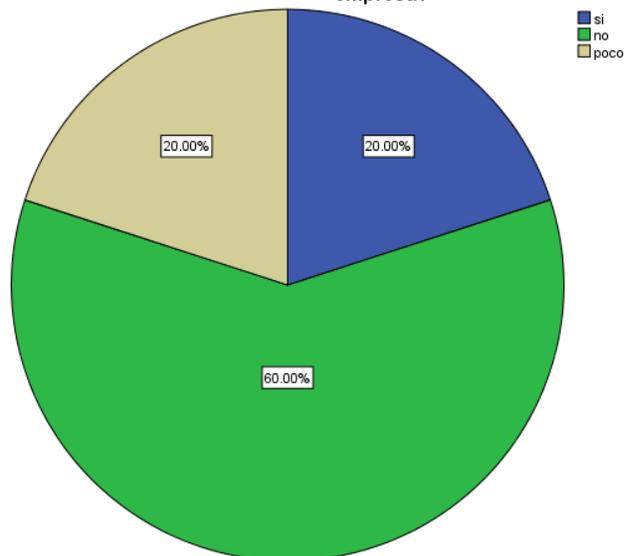
¿los directivos supervisan las actividades de trabajo que realizan los empleados?



Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 15.

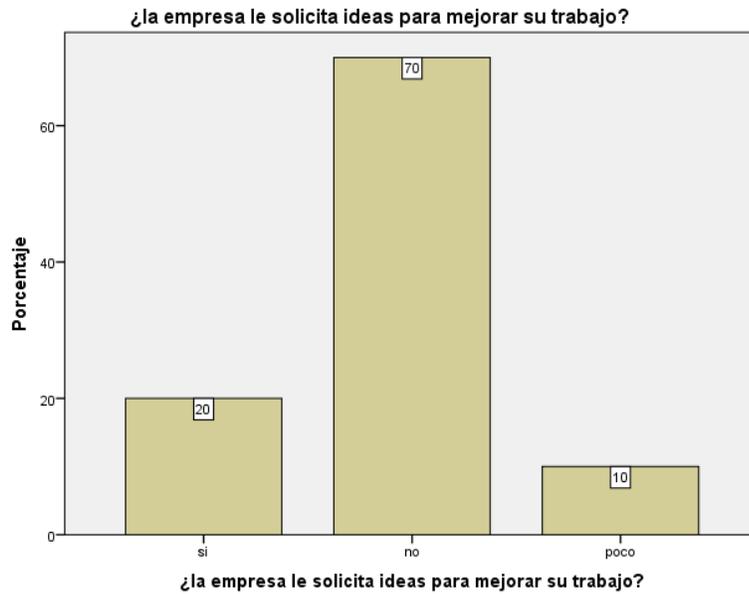
¿tengo la iniciativa de proponer nuevos conocimientos para la mejora de la empresa?



Fuente: elaboración propia.

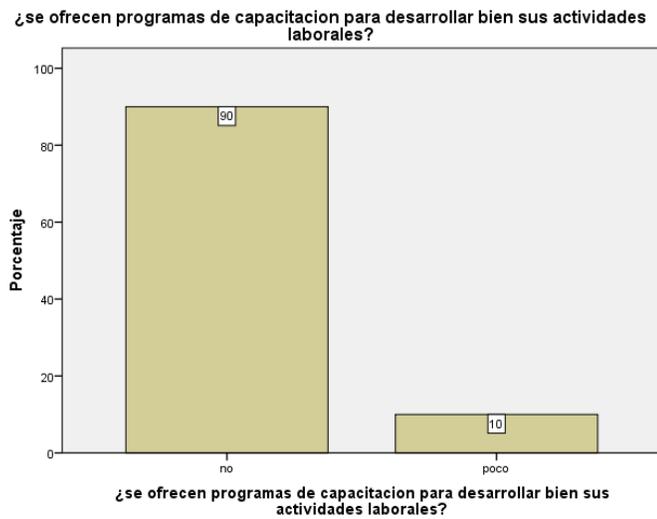
Grafico. No. 16.

## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC



Fuente: elaboración propia.

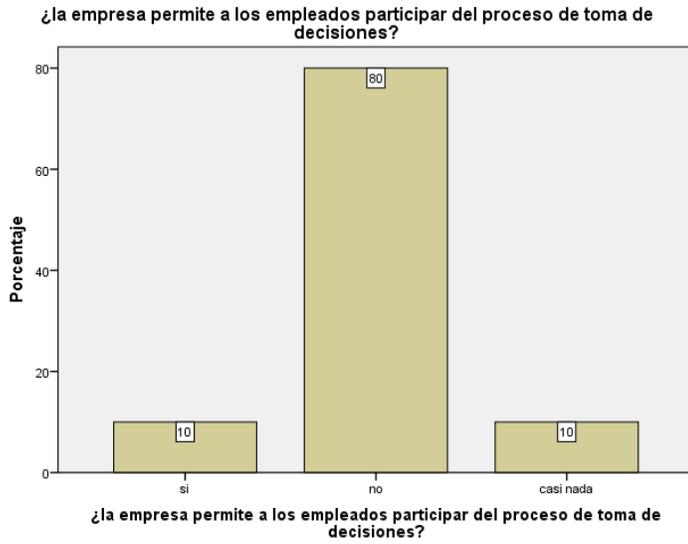
Grafico. No. 17



Fuente: elaboración propia.

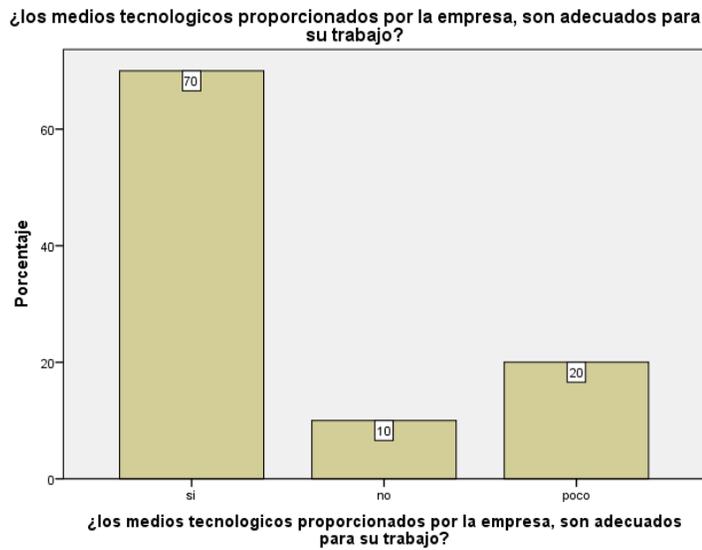
Grafico. No. 18.

# Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC



Fuente: elaboración propia.

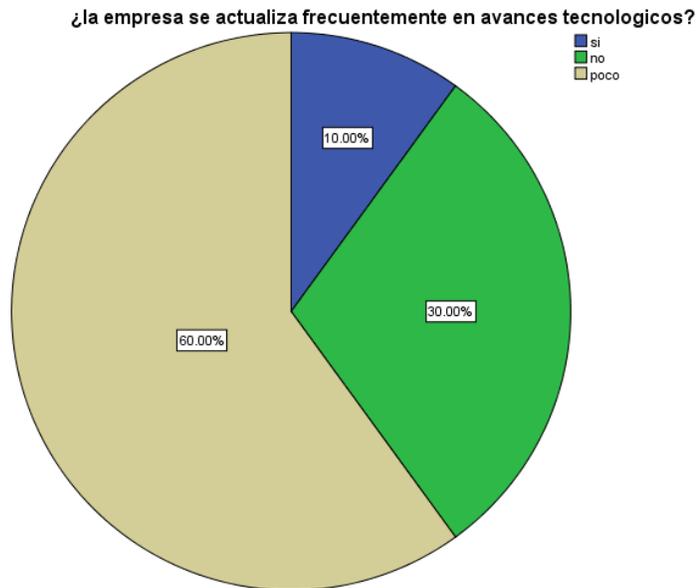
Grafico. No. 19.



# Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

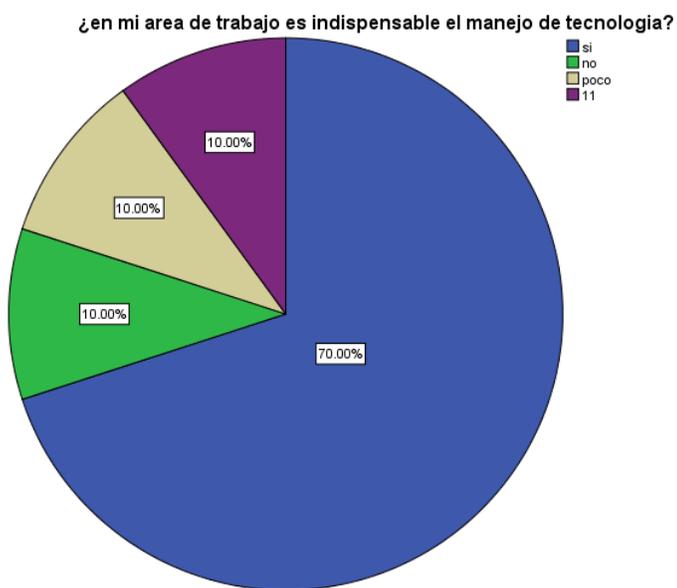
Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 20.



Fuente: elaboración propia.

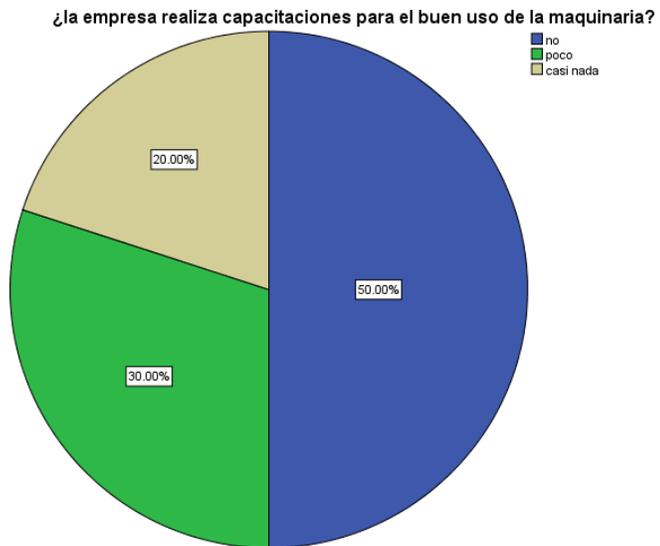
Grafico. No.21.



## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

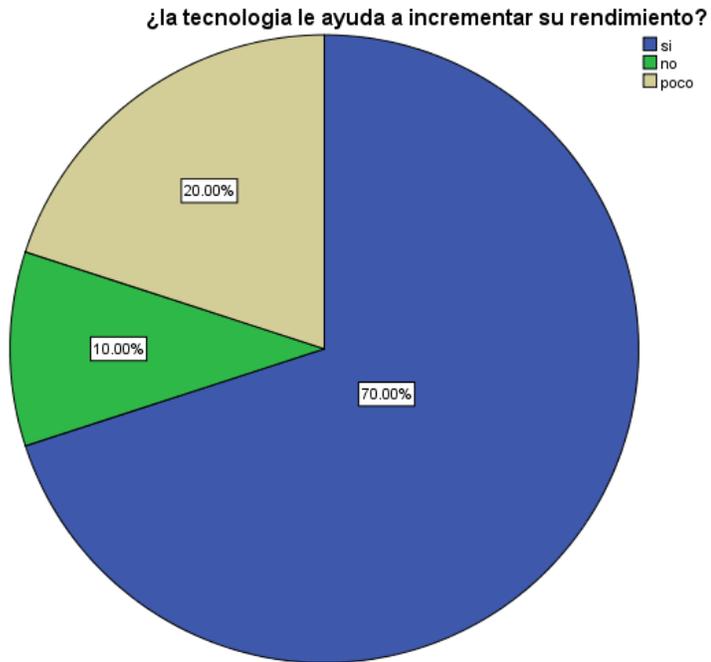
Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 22.



Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 23.



Fuente: elaboración propia.

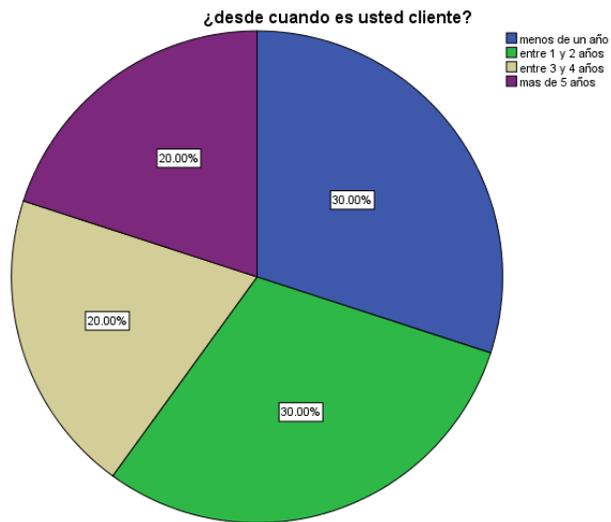
Grafico. No. 24.



Fuente: elaboración propia.

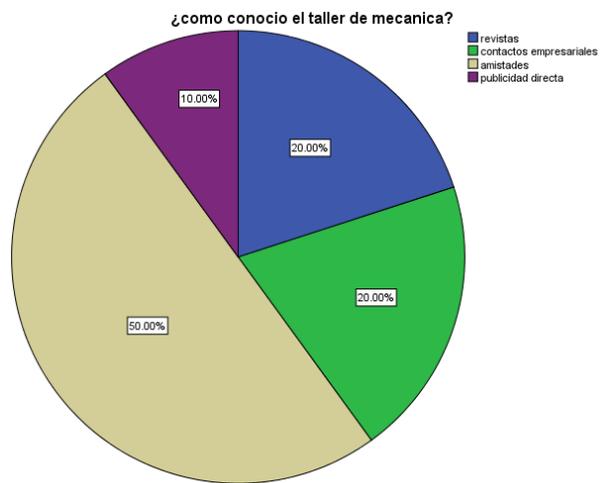
### Encuesta a clientes.

Grafico. No. 25.



Fuente: elaboración propia

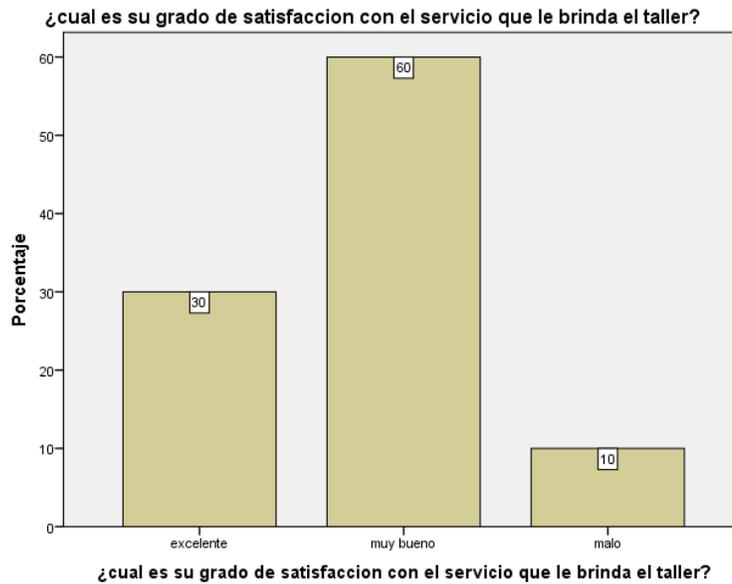
Grafico. No. 26.



Fuente: elaboración propia.

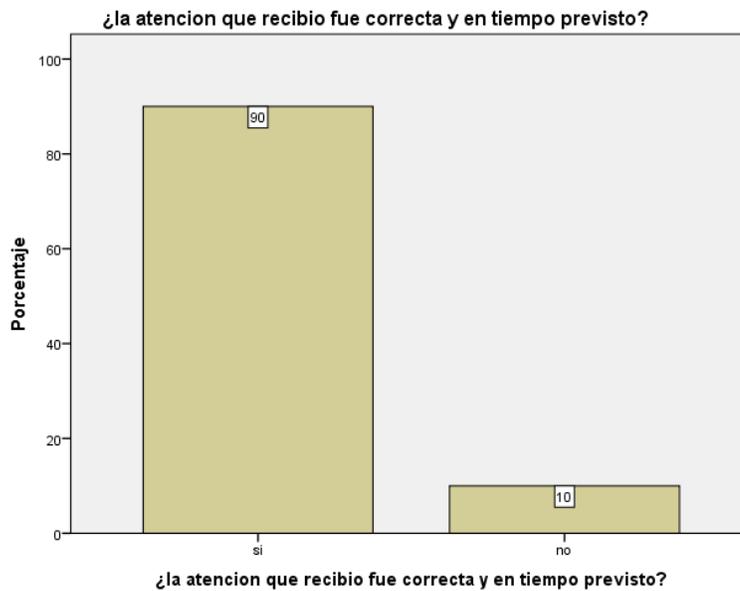
## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

**Grafico. N. 27.**



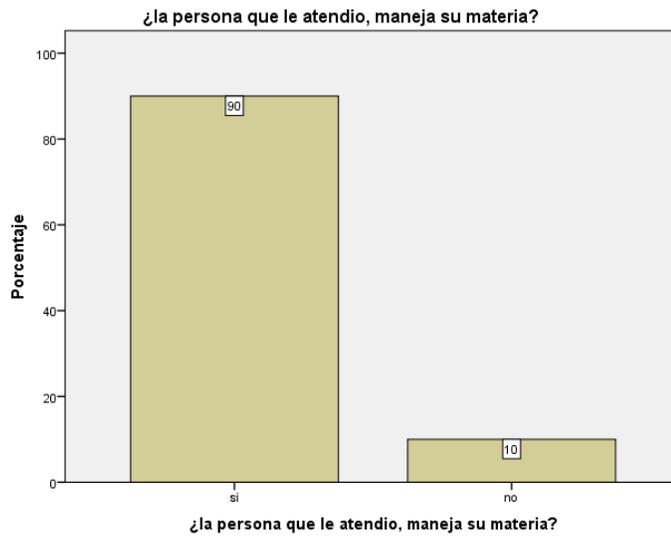
Fuente: elaboración propia.

**Grafico. No. 28**



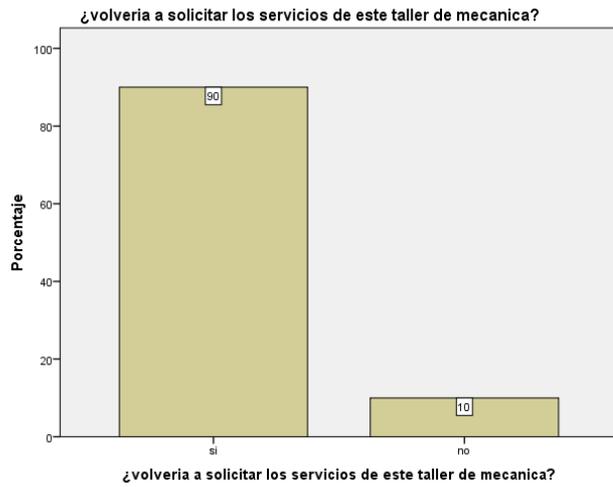
Fuente: elaboración propia.

**Grafico. No. 29**



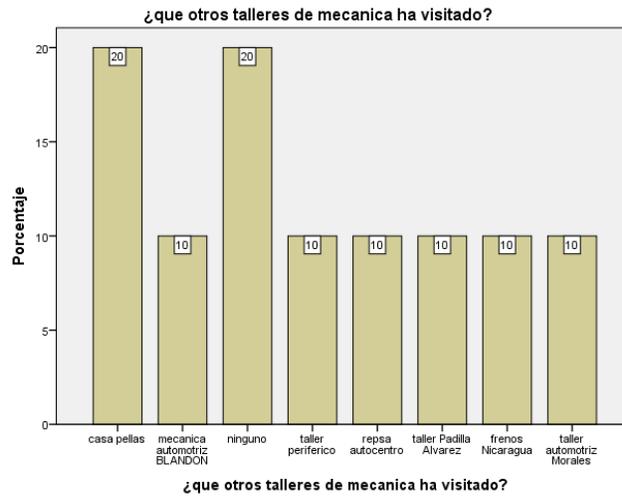
**Fuente: elaboración propia.**

**Grafico. No 30.**



**Fuente: elaboración propia.**

Grafico. No. 31.



Fuente: elaboración propia.

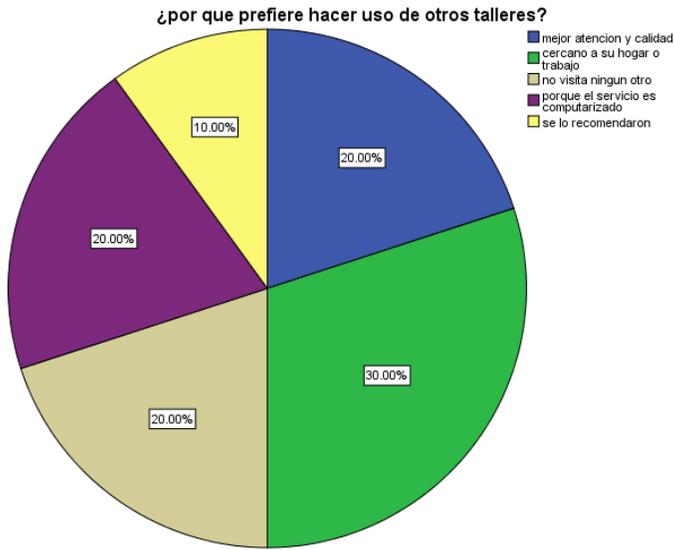
Grafico. No. 32.



Fuente: elaboración propia.

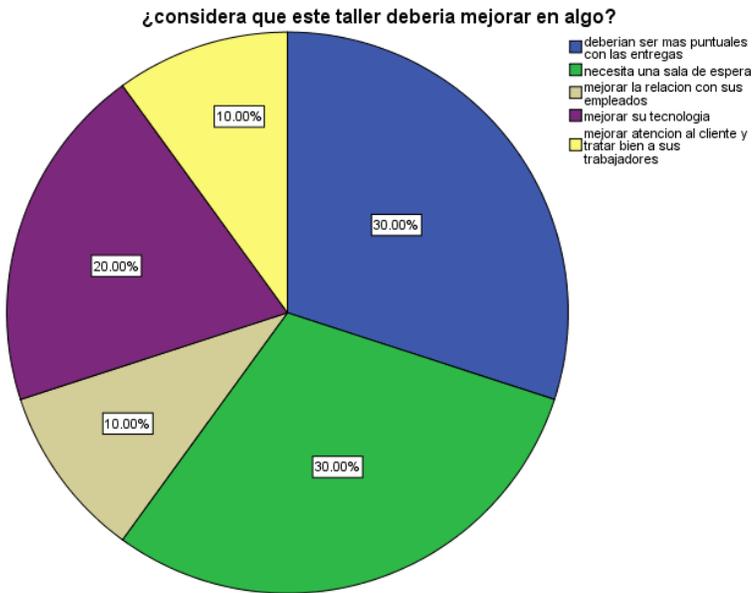
# Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Grafico. No. 33.



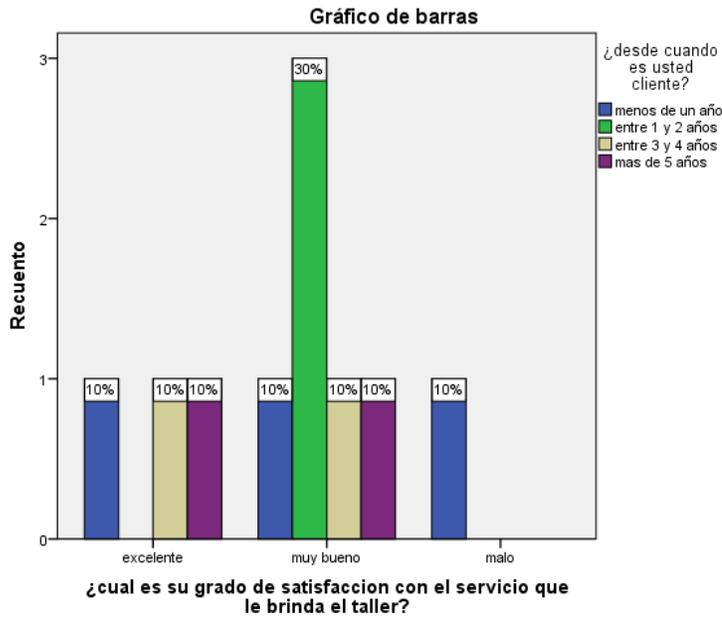
Fuente: elaboración propia.

Grafica. No. 34.



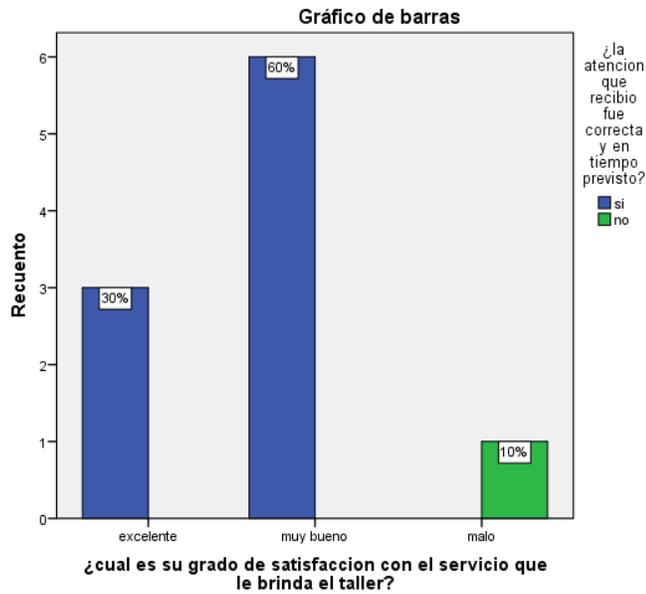
Fuente: elaboración propia.

Grafico. No. 35.



Fuente: elaboración propia.

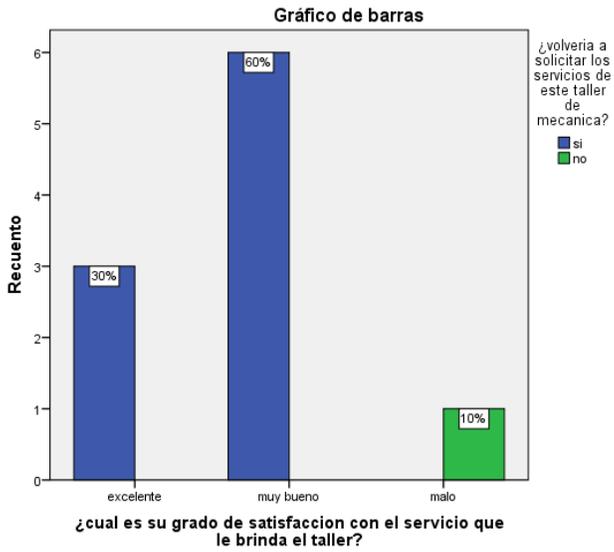
Grafico. No. 36.



Fuente: elaboración propia.

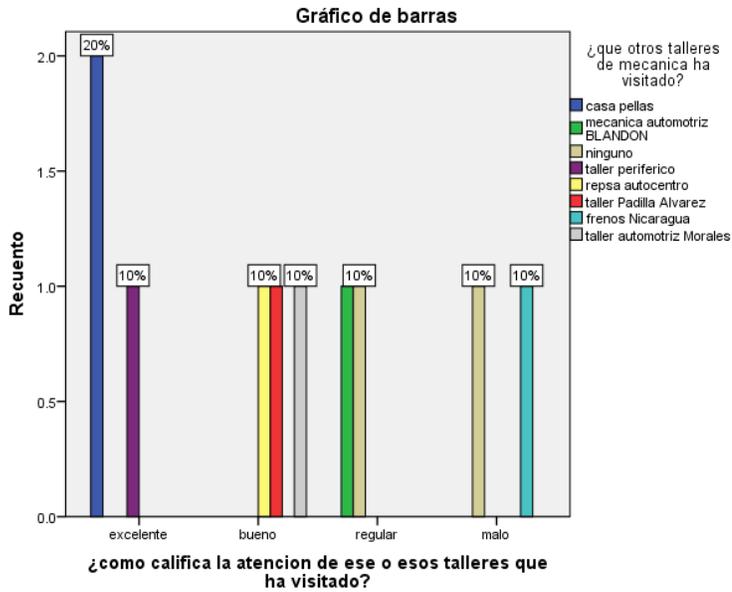
# Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Grafico. No. 37.



Fuente: elaboración propia.

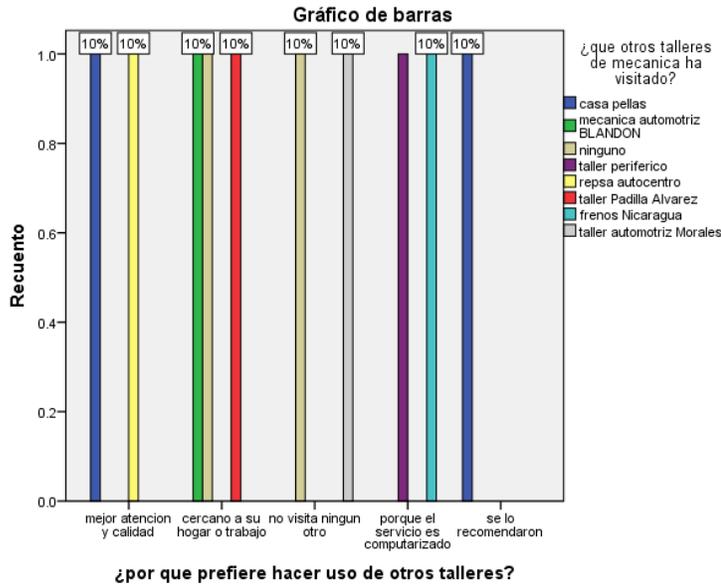
Grafica. No. 38.



Fuente: elaboración propia.

# Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

Grafico. No 39.



Fuente: elaboración propia.

## FOTOGRAFIAS DEL TALLER Y REPUESTOS

Revista publicitaria del taller.

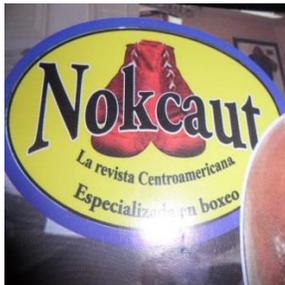


foto 1

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

**Auto servicio Frenic carretera Norte**



foto 2



foto 3



## Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

foto 4



foto 5

**Línea de repuestos**



foto 6

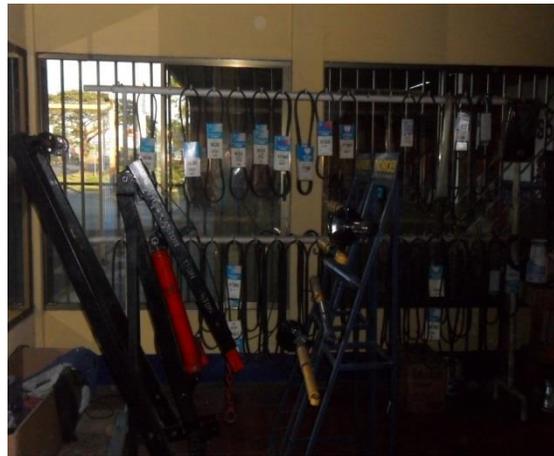


foto 7

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC



foto 8



foto 9

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC



foto 10



foto 11

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC

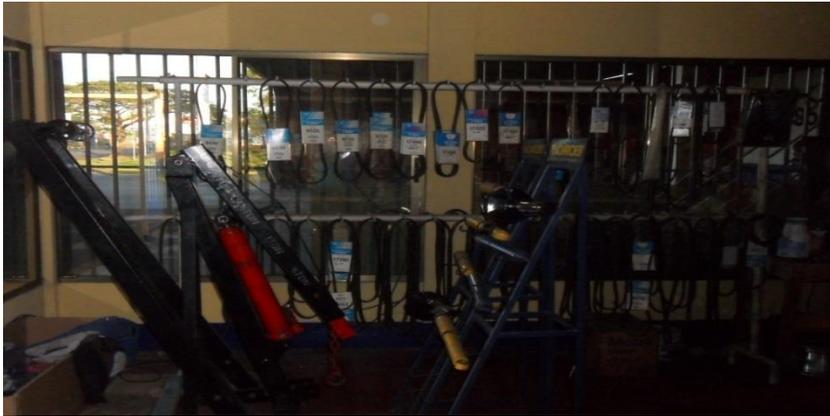


foto 12



foto 13

### MAQUINA DE BALANCEO



foto 14

### SERVICIO DE PINTURA



foto 15

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC



foto 16



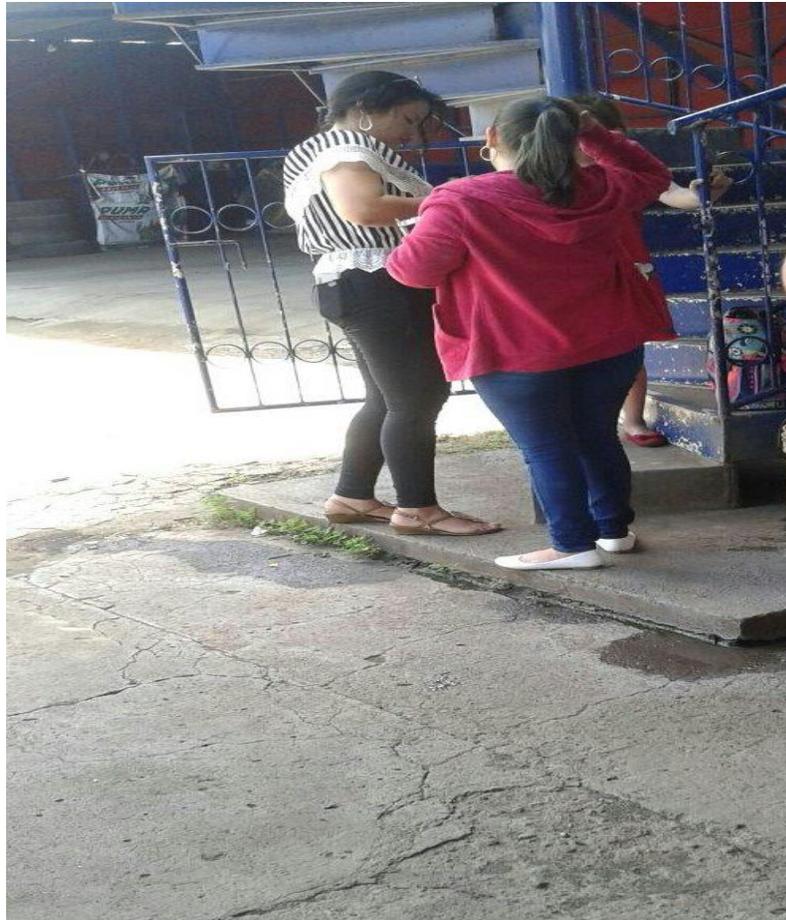
foto 17



**Administradora del taller Auto Servicio Frenic**

foto 18

Diagnostico Organizacional del taller AUTO SERVICIO FRENIC



**Encuestas a clientes del taller**

foto 19

**Balanceo**



foto 20