

Monografía.

Título : La gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

Resumen del Trabajo:

El presente trabajo aborda los principales elementos de la Gestión Empresarial que permiten un mejor análisis de la empresa y su entorno: la identificación del tipo de actividad que se realiza en dicha empresa(servicio o manufactura), para luego enfocar la aplicación de las técnicas y herramientas que permitan determinar los defectos y virtudes del objeto de estudio. Se exponen los resultados de una investigación realizada en una Empresa de Servicios Técnicos Automotrices, en el cual se aplicaron de forma integral técnicas del Marketing, Gestión de Calidad y Análisis y diseño de puestos, como actividad clave en la Gestión de los Recursos Humanos.

Datos de las autoras:

Nombre: MSc. Cecilia Parra Ferié

e-mail: ceciliapf1966@yahoo.com

Profesión actual: Profesora del Dpto. de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas.

Nombre: Dra. Olga Gómez Figueroa

e.mail: olquita1959@hotmail.com

Profesión actual: Profesora del Dpto. de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas.

Introducción.

En el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Los consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente, valor, o

costo cuando escogen entre sus suministradores. Estudios recientes han demostrado que la clave de la rentabilidad de las empresas descansa en conocer y satisfacer al público con ofertas competitivas.

Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia de servicio al cliente.

Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

Las empresas cubanas se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos, donde la competencia en el mercado internacional, en el cual necesitan penetrar con vistas a la captación de divisas para garantizar todo el aprovisionamiento y por ende su continua reproducción, lo que justifica la necesidad del país de ir a la búsqueda de sistemas productivos cada vez más eficientes.

Lograr altos niveles en los procesos de prestaciones de servicios, constituye para el país un objetivo inmediato, este proceso no implica solamente la disminución de los costos con la consiguiente eficiencia, sino que permite la satisfacción plena del cliente al contar con un servicio bueno en todos los sentidos, y del suministrador al sentirse reconocido y estimulado por haberlo creado.

El SIME no está exento, como toda empresa nacional, de todas estas exigencias, y dentro de él, los servicios técnicos automotrices cobran especial importancia debido a la particularidad y diversidad de formas de brindar dichos servicios, por lo que la Unidad de Servicios Técnicos Automotrices (USTA), subsistema de una Empresa Reparadora, constituye el centro de atención de la presente investigación.

Esta Unidad surge como una necesidad de dicha Empresa de buscar nuevas vías de ingresos, para lo cual no se realizó una investigación de mercado que permitiera obtener una mayor información y caracterización de los clientes así como sus necesidades, todo lo cual ha devenido una insatisfacción de las expectativas de los mismos, existiendo criterios

negativos acerca de la calidad de los servicios e incumplimientos en los plazos de entrega. Esta situación ha provocado una disminución en la afluencia de clientes a la unidad y por tanto una subutilización de las capacidades instaladas.

Partiendo de la **problemática** anteriormente planteada, se define como **Hipótesis** de esta investigación que si se realiza un Diagnóstico de la Gestión de Calidad de la unidad, con una previa Investigación de Mercado exploratoria, y tomando los resultados de este estudio para la elaboración del Plan de Marketing de la USTA, así como la realización de un Análisis y Diseño de los puestos de trabajo con la finalidad de estudiar las condiciones laborales, pueden determinarse los factores que provocan la situación objeto de análisis, estableciéndose propuestas de mejoras en la gestión de los servicios de la unidad que permitan un incremento en sus niveles de ingresos y una mayor motivación de sus trabajadores.

Definición de las variables:

- ❖ Variable independiente: Baja calidad y organización de los servicios que se brindan en la USTA.
- ❖ Variable dependiente: Existencia de clientes insatisfechos.

Para validar esta Hipótesis constituye el **Objetivo General** del presente trabajo, rediseñar el subsistema de Gestión Comercial de la USTA elaborando el Plan de Marketing de la misma, a partir de los resultados del Diagnóstico de la Gestión de Calidad y de la Investigación de Mercado.

Como objetivos específicos se plantean:

- ❑ Diagnosticar la situación actual del proceso de servicio en la USTA, aplicando técnicas que permitan concretar el comportamiento de la misma.
- ❑ Estudiar el mercado con vistas a caracterizar los clientes actuales y potenciales, así como sus necesidades.
- ❑ Realizar el Análisis y Diseño de los puestos de trabajo (elaboración de los Profesiogramas), con el respectivo análisis de las condiciones laborales así como el diagnóstico del nivel de motivación de los trabajadores.

Los principales valores de los resultados alcanzados en la investigación son:

Valor Metodológico:

Se propone el Plan de Marketing de la unidad, el cual a través de sus etapas, establece las pautas a seguir para la actividad comercial.

Valor económico social:

La puesta en marcha de las medidas propuestas redundará en un perfeccionamiento del sistema de gestión comercial, un incremento del 25 % anual de los ingresos y por ende en su eficiencia, repercutiendo positivamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Valor Práctico:

Los resultados obtenidos son de gran utilidad práctica tanto para la USTA como para la Empresa Reparadora , y así lo avala la dirección de esta entidad.

Generalidades del Sistema de Gestión.

Con el desarrollo del Sistema Empresarial ha ido evolucionando la concepción de la función comercial y se ha ido perfeccionando instrumentos para llevarla a cabo , identificándola con los conceptos de Marketing, Mercadeo ó Mercadotecnia , pero aparejado a esto la tecnología logra altas cotas de desarrollo y los procesos de transformación de la materia prima, empleo de energía , bienes de equipos más sofisticados, traen aparejados un cambio en el empleo de recursos humanos que hacen que se logren productos acabados que alcancen niveles muy altos que trazan pautas muy fuertes en la carrera de obtención de la competitividad. (Salvador M. Paris, 1994).

De ninguna forma pueden lograrse resultados en el aumento de la competitividad desarrollando aisladamente la función comercial de la de producción ya que ambas están inmersas en el mismo sistema que conforma la Empresa , en la que conjuntamente con ellas se debe tener presente la existencia y desarrollo de la función financiera , lo que conforma la gestión empresarial vista con tres subsistemas básicos: Marketing , Producción y Finanzas. (Fernández E, 1993).

Es por ello que resulta de vital importancia para el aumento de la competitividad de la Empresa el estudio del Sistema de Gestión que permita tales resultados.

La Empresa y su entorno. Influencia en el estudio de la gestión.

La producción suele definirse como el proceso por el que se crean bienes y/o servicios normalmente a partir de unas entradas en los que a su vez se encuentran también bienes y servicios siendo los primeros productos y los segundos factores de producción.(Días Adenso, 1983)

Es importante tener en cuenta la relación del sistema productivo y su entorno, partiendo de que la Empresa como sistema tiene fortalezas y debilidades que le permiten aprovechar, atenuar o acrecentar las oportunidades y amenazas que provienen del medio con el cual interactúa y del que recibe recursos con determinados requerimientos de cualidad y cuantía según las exigencias del sistema productivo y, de esta forma el medio exige resultados que se corresponden con los requerimientos del entorno. Estos requerimientos se enmarcan en un conjunto de exigencias políticas, económicas, sociales, ecológicas, jurídicas, y técnico-organizativas, a las cuales se les debe dar respuesta satisfactoria.

Diferentes autores como Bufa(1981), Miguel Fernández(1993), Maynard (1968), Koontz (1973) Carnota (1987) y otros, definen el concepto de Sistema.

De todos ellos se puede resumir que Sistema es el conjunto de elementos, propiedades, que están interrelacionados y se complementan unos a otros, cuya existencia va estar dentro de un entorno, perteneciente a la realidad objetiva.

Entorno: Es todo aquello que se encuentra situado fuera de la frontera.

Las empresas están formadas por elementos físicos (equipos, hombre, documentos) y por elementos abstractos o subjetivos (estrategias, relaciones informales, estilos, etc) .

Son consideradas como sistemas abiertos con mayor o menor apertura hacia el entorno.

Una empresa procura reducir la influencia de las perturbaciones producidas por el entorno estableciendo filtros (análisis de ofertas, control de la materia prima, pruebas de selección de personal, estudio de proveedores, etc.).

Se puede ver el sistema (Fig 1) como un procesador que transforma unos “inputs” en unos “outputs”. La empresa recibe del entorno recursos financieros y humanos, materias primas, información, etc. y los transforma en productos terminados, servicios, información y otros.

La empresa como sistema.

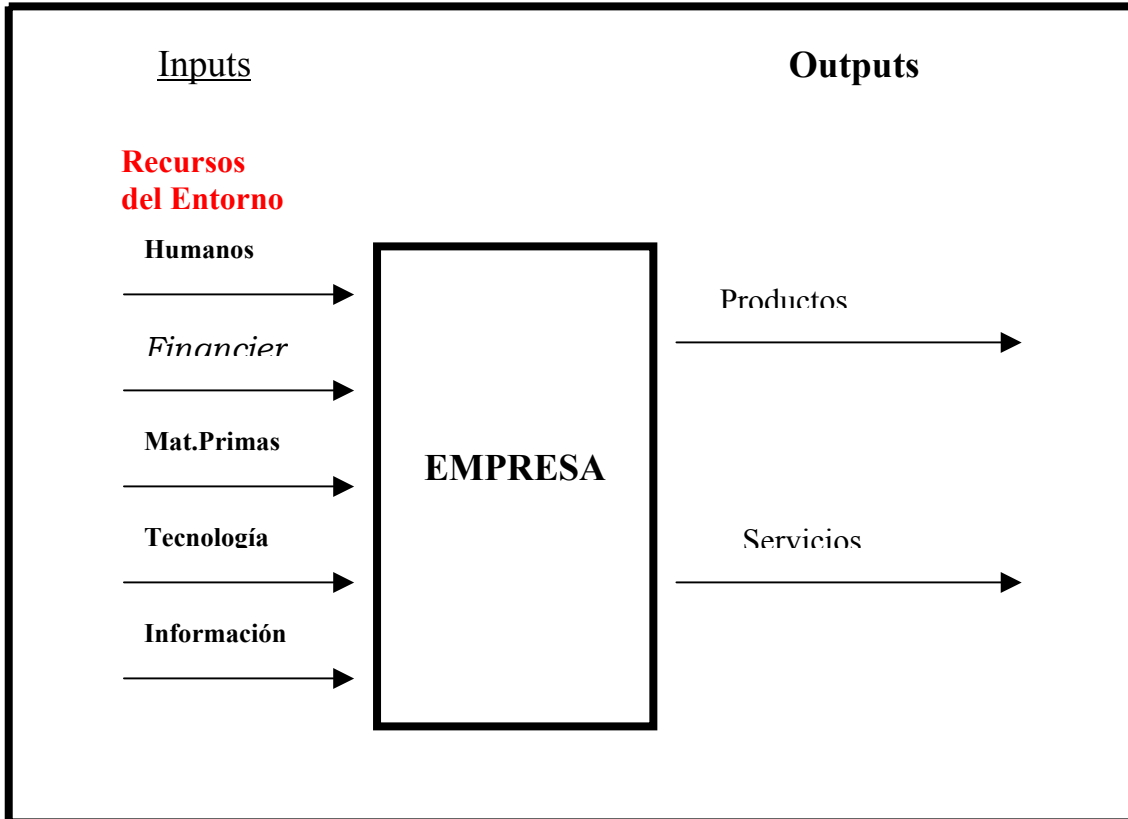


Figura 1

Otros autores como Company plantean un modelo general para la gestión de producción desarrollado por Buffa, en tres niveles y Company justifica la aplicabilidad de modelos similares a los subsistemas de Comercialización y Finanzas.

Existen algunos conceptos comunes a todas las empresas:

- ❑ Están enfocadas hacia el cumplimiento de unos objetivos previamente marcados.
- ❑ Son sistemas sicosociales, es decir, formadas por personas que trabajan en grupo.
- ❑ Son sistemas técnicos, puesto que las personas que en ellos trabajan utilizan medios, conocimientos y técnicas.

- Son sistemas donde las actividades de los elementos que lo componen están estructuradas de tal manera que existe una coordinación de esfuerzos, dirigidas al logro de los objetivos.

El entorno de la empresa lo forman todos los elementos situados fuera de la frontera , estableciéndose dos niveles de entorno, uno inmediato o de acción directa y otro general o de acción indirecta.

Entre los elementos del entorno inmediato se encuentran: los Proveedores y Suministradores, Clientes, Competidores, Administración Pública, Bancos, Sindicato, otros.

En el entorno general se ubican las variables: Socio-culturales, Económicas, y Político-legales, además del elemento Tecnología.

Los sistemas de servicios.

Las operaciones de servicio no producen una salida tangible como las operaciones de manufactura. Las operaciones de servicio pueden ser subdivididas de acuerdo al grado de estandarización de las salidas, es decir, si se brinda un servicio estandarizado o un servicio para satisfacer un pedido, y/o los procesos aquellos ejecutan. Algunas actividades de no manufactura (operaciones que no producen artículos) pueden considerarse como un proyecto ya que ellas involucran las actividades de un grupo de personas en un período de tiempo determinado.(Dilworth,).

Una amplia gama de actividades y servicios se clasifican como servicios.

Según el enfoque dado por **Kotler** se pueden definir los servicios como:

" Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico. "

Los servicios presentan cuatro características que es indispensable tener presente.

1) Intangibilidad: Los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlo. Los que ofrecen servicios recurren a varios medios para ganarse la confianza del cliente:

2) Inseparabilidad: Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina. Pero un producto físico existe sin importar si su fuente se halla presente o no.

3) Variabilidad: Los servicios son sumamente variables pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo.

cliente por medio de sistemas de sugerencias y atención de quejas, encuestas a los clientes y compra por comparación con lo cual se detectan y corrigen los fallos.

4) Carácter perecedero: Los servicios no son almacenables. Este carácter perecedero no plantea problemas cuando la demanda es estable ya que es fácil programarlo con anticipación, pero cuando la demanda fluctúa, crea un problema a las empresas. Un ejemplo de ello: un transporte público que debe contar con muchos más equipos porque la demanda es más intensa en las horas de gran tráfico de personal.

Clasificación de los servicios.

Los tipos de servicio varían de manera notable. Se les puede clasificar de muchas formas:

1) Los basados en las personas o en el equipo: El psiquiatra no necesita prácticamente equipo alguno, pero un piloto necesita absolutamente un avión.

Entre los servicios basados en las personas hay algunos que requieren profesionales, ejemplo contabilidad, otros mano de obra especializada, ejemplo plomería, y otros de mano de obra no especializada, ejemplo servicios de portería, trabajo de jardinería.

Entre los servicios basados en el equipo encontramos los que exigen equipo automatizado (lavado automático de carros); el equipo operado por mano de obra poco especializada (taxis, cinematógrafos); y el equipo operado por mano de obra especializada (aviones, computadoras).

2) Los basados en la presencia o no del cliente en el servicio. El cliente ha de estar presente durante una cirugía cerebral, no así cuando le lavan el automóvil. En el caso de que el cliente esté presente, el prestador de servicios ha de tener muy en cuenta las necesidades de este.

3) Los relacionados con el motivo de compra, es decir, si el servicio satisface una exigencia personal (servicios personales). o una exigencia del negocio (servicios a empresas). Los médicos cobran a sus enfermos un precio diferente del que cargan a los empleados de una compañía que ha contratado sus servicios.

4) Los basados en los motivos del prestador de servicios (razones de índole lucrativa o no lucrativa) y de la forma que asume este (privado o público).

La planificación en el Marketing:

1- La planeación estratégica del marketing, consiste esencialmente en elegir mercados objetivos y diseñar una mezcla de marketing (Marketing MIX) que, en general, se compone del producto (Product), el precio (Price), la distribución (Place) y la comunicación (Promotion). (Kotler, Philip 1994)

Los nueve elementos básicos del marketing. Las nueve P's.

Producto (product)

El producto es el conjunto de beneficios que el cliente piensa recibir. No es sólo el producto físico como piezas y accesorios sino que es también la forma en que el cliente observa como se utilizan esos productos físicos para su beneficio y disfrute.

Por ejemplo en una unidad de servicios técnicos automotrices, los clientes están comprando las piezas o accesorios que utilizan, en su lugar, están satisfaciendo una necesidad de reparación de su equipo.

Asociación (partnership)

Por lo general, muchos clientes desean adquirir una experiencia global, en un destino específico. Para dar respuesta a esa necesidad, dos o más negocios que ofrecen productos o servicios complementarios pueden cooperar compartiendo sus esfuerzos de marketing.

Preparación del paquete (Packaging)

Esta es una forma de asociación a partir de la cual se pueden ofertar combinaciones de posibilidades y servicios a clientes potenciales. Las diferencias principales radican en el hecho de que todas las posibilidades

Y servicios pueden ser comprados a un solo precio, en una sola transacción.

Programación (programming)

Esto se refiere a eventos especiales o eventos en general que complementan el producto que se está ofertando. Son actividades que le ofrecen a los clientes una razón más para consumir los servicios.

Precios (Price)

El precio es lo que paga el cliente por el producto o servicio. Es importante asegurar que los clientes reciban lo que ellos piensan sea el valor apropiado por su dinero.

Política de posicionamiento (positionint)

Consiste en diferenciar la operación de una empresa de aquellas de la competencia, para colocarse en su espacio en el mercado. Es necesario que se mantenga la política consistente.

Distribución (Place)

Se refiere a dónde, cuándo y cómo el producto o servicio llega al cliente, refiriéndose también al canal, a través del cual fue hecha la compra.

Comunicación (Promotion)

La comunicación se refiere al grupo de actividades mediante las cuales la empresa se identifica con los clientes potenciales. Este grupo de actividades incluye la promoción, publicidad, nombre del producto, creación de imágenes y relaciones públicas.

Persona (people)

Las personas constituyen una de las fuerzas más poderosas del mercado. El trabajador de la unidad o el mecánico puede contribuir a la satisfacción de la experiencia del cliente o

arruinarle, a través de un mal comportamiento, lo que hubiese podido ser un servicio eficiente.

Un aspecto muy notable y que interesa significar aquí es el de la confrontación que existe entre la orientación de marketing y la orientación de producción a la hora de enfocar idénticas actitudes y procedimientos. Hemos de significar que la mentalidad de producción, vigente a lo largo de una buena parte de la historia, definitivamente está dando pasos hacia la mentalidad del marketing. Sin embargo, este proceso de cambio, está metamorfosis de la cultura empresarial, sigue sus pasos a un ritmo que si bien es progresivo, resulta inevitablemente lento.

La tabla 1 presenta algunos ejemplos aclaratorios de las diferencias existentes entre ambas orientaciones.

Tabla 1 Orientación de Marketing vs Orientación de producción

Actitudes y procedimientos	Orientación del Marketing	Orientación de producción
Actitud hacia los clientes.	Las necesidades de los clientes determinan los planes empresariales.	Deben de estar contentos que existamos.
Producto.	Se fabrica lo que puede venderse.	Se vende lo que se fabrica.
Papel del marketing.	Determinar las necesidades de los clientes y como satisfacerlas (a priori).	Si se usa, determinar la reacción de los clientes (a posteriori).
Interés en innovación.	Localizar nuevas oportunidades.	Tecnología y reducción de costes.
Publicidad	Beneficios que satisfagan a la empresa.	Rasgos del producto y calidad.

Marketing estratégico versus Marketing operacional

El marketing presenta, no obstante, dos caras o vertientes tan complementarias como diferentes. De una parte nos encontramos con el denominado "marketing estratégico", cuya actuación cubre el medio - largo plazo y se orienta satisfacer las necesidades del consumidor que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa. Podría asociarse con lo que es la mente de la empresa. Por otro lado diferenciamos el "marketing operacional", más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de marketing y operar en plazos de tiempo más cortos. Su eficacia, sin embargo, dependerá de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en la contribución al logro de los objetivos.(Gutiérrez C. Orlando)

Podríamos resumir afirmando que el Marketing estratégico es más trascendente en cuanto a que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo (se ocupa de lo que hay que hacer). Mientras que el Marketing operacional es más urgente ya que, sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados (se preocupa de hacer bien lo que hay que hacer). El marketing estratégico es la esencia del plan de marketing estratégico, mientras que el marketing operacional tiene mejor reflejo en el plan anual de marketing.

El plan de marketing dentro del proceso de planificación global

El lenguaje que empleamos normalmente al hablar de la planificación empresarial puede conducir cuando menos a la confusión, incluso para aquello que lo utilizan a diario. La afinidad de los términos que manejamos: plan estratégico, plan de marketing, marketing estratégico, etc., no debe inducirnos de ningún modo a mantener una actitud perezosa que se resume en "Qué más da" Al fin y al cabo son conceptos que significan prácticamente lo mismo.

Muy contrario, lo que pretendemos a lo largo de este trabajo es situar la posición en la que se enmarca el plan de marketing dentro del proceso de planificación global de la empresa, y demostrar que, siendo un arma comercial y de marketing determinante como lo es para la

gran empresa, puede convertirse así mismo en un buen sustitutivo de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas.

De la misma manera que consideramos el plan estratégico como el punto de partida en el proceso de planificación global, el plan de marketing es la pieza clave del proceso de planificación comercial. , al tiempo que está supeditado a las directrices que surjan del plan estratégico.

En efecto, el plan general de marketing da pautas de actuación para que los directores de productos elaboren sus planes anuales de marketing para sus líneas respectivas. Cuando existe homogeneidad de productos y la dimensión de la empresa sea pequeña sólo existirá el plan de marketing, no un plan general de marketing y varios planes anuales de marketing.

Plan de marketing versus plan estratégico

Suele decirse que el responsable de la función de marketing debe llevar el liderazgo en el proceso de planificación, aunque sólo sea en un sentido cronológico. Es él quien especifica la estrategia ideal de producto mercado para la empresa, que, en definitiva, supone un aspecto clave de la estrategia empresarial. No resultará extraño entonces comprobar que existen empresas en las que el director de marketing aconseje y ayude activamente al responsable o equipo de planificación estratégica en su labor planificadora. Pero, ambos planes son distintos y cumplen papeles diferentes en la empresa.

También cabe hacer otra lectura: en aquellos casos en los que la empresa no tiene un plan estratégico formal y se embarca en hacer un plan de marketing, éste puede suplir bastante bien gran parte del contenido del primero. De ahí que digamos que el plan de marketing es un buen sustitutivo de la planificación estratégica, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, en las que no es posible abordar todo el proceso de planificación global.

Por el contrario, donde exista un plan estratégico o esté bien definida la estrategia corporativa, la formulación de la estrategia de marketing estará supeditada a la estrategia corporativa establecida por la alta dirección.

- En ambos planes el proceso de confección es el mismo, aunque el resultado es netamente diferente, así como el alcance y el contenido de sus etapas:
- El Horizonte temporal del plan estratégico suele ser mayor que el del plan de marketing.
- Mientras el plan estratégico se centra en aquellos aspectos que comprometen al futuro de la empresa, el plan de marketing se ocupa de las competencias del área de marketing.
- En el orden operativo, el diagnóstico de la situación, hecho en el marco de la planificación estratégica, profundiza más en el análisis del entorno y del sector en el que se desenvuelve la empresa, mientras que el plan de marketing se detiene mucho más en el análisis del mercado; Los objetivos y estrategias corporativas no coinciden con los de marketing; y finalmente, aunque ambos casos se hablan de planes de acción, en cada caso se contemplan campos de actuación muy diferentes

En ambos planes se incluyen análisis internos y externos de la organización, en el plan estratégico este estudio incluye un análisis DAFO y en la etapa del plan de marketing se hace un estudio de la situación actual de la organización, como se explicó anteriormente si no se ha realizado un plan estratégico con anterioridad, en el plan de marketing debe de incluirse el análisis DAFO.

Conceptualización sobre la temática de plan de marketing.

El plan de marketing estratégico tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción.

Según el libro nuevas orientaciones en el marketing de servicios (1990), el plan de marketing es un instrumento de trabajo diario que tiene las siguientes características:

- Es un documento escrito.
- Detalla acciones específicas de marketing.
- Estas acciones están dirigidas al logro de objetivos específicos.
- Dentro de un marco de trabajo de un determinado ambiente de mercado.

Por otra parte Fernando Muñoz (1995) expresa que el Plan de Marketing es un elemento de gestión consistente en un documento escrito que contiene: La delimitación de los objetivos, análisis de la situación, definición de las estrategias, desarrollo de planes y programas de acción, presupuestos, medidas de control y corrección de desviaciones y normas de reactualización para un período determinado".

Como se puede apreciar las tres definiciones antes descritas coinciden en varios aspectos los cuales se listan a continuación:

- El plan de Marketing es un documento escrito.
- Debe estar estructurado.
- Define claramente responsabilidades y procedimientos de control.
- Deben concretarse las acciones específicas de marketing.
- Está dirigido a obtener objetivos específicos.
- Se valida para un período de tiempo concreto.
- Es sobre todas las cosas un documento de trabajo.

Todas las buenas estrategias de marketing comienzan con una comprensión de los consumidores y sus necesidades. Cuando una empresa comprende verdaderamente las necesidades de su mercado objetivo puede utilizar sus propias fortalezas y capacidades distintivas para satisfacer dichas necesidades mejor que cualquier otra empresa. Satisfacer las necesidades de los consumidores mejor que los competidores otra manera de crear una ventaja competitiva.

Necesidad del plan:

Las empresas se mueven en la actualidad dentro de unos escenarios en los que los cambios se suceden a una velocidad vertiginosa. Cualquiera que sea el sector, mercado o segmento

de la economía a la que hagamos referencia, el halo de la incertidumbre salpicará en, mayor o menor medida cualquier juicio, opinión o previsión que formulemos. Además a medida que una empresa se hace más compleja y se incrementa la competencia, el plan de marketing se convierte en un elemento indispensable. El cliente es la clave en la gestión empresarial moderna, por eso nos encontramos ante la obligación no sólo de conocer sus necesidades, sino especialmente de procurar la satisfacción plena de las mismas.

En este sentido, el marketing ha supuesto un cambio de actitud caracterizado por una preocupación constante de conocer el mercado y por adaptarse a lo que éste demanda, para poder actuar sobre él de la manera más eficaz.

La comprensión de los conceptos y las estrategias de mercadotecnia no garantiza el éxito del mercado. Para tener éxito en la mercadotecnia se requiere una planificación y una ejecución cuidadosas. Es fácil involucrarse en los problemas diarios que surgen al dirigir un departamento de mercadotecnia y, por tanto casi no se dedica tiempo a la planificación.

Si la respuesta de la empresa a las necesidades que plantea el mercado es precisamente la satisfacción de esas mismas necesidades, la puesta en práctica de esta idea se traducirá en un sistemático proceso de planificación de marketing, que consiste en la aplicación planificada de los recursos con que ésta cuenta para alcanzar los objetivos definidos. La planificación de marketing, realizada de una forma sistemática, proporciona ventajas notables.

Según McDonald (1994) los beneficios del plan de Marketing son:

- Mejor coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.

La Gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formulación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

No es exagerado pensar que los buenos o malos resultados que obtenga la empresa al final de cada ejercicio serán, en buena medida, un reflejo de la correcta o incorrecta planificación de marketing. Saíenz de vicuña (1995)

En otros beneficios aparecen lo expresados por Kotler (1997), los cuáles señalan que un plan de mercadotecnia:

- Proporciona una guía para todas las actividades de mercadotecnia de la empresa para el año próximo.
- Asegura que en las actividades de la empresa concuerden con el plan estratégico corporativo.
- Obliga a los gerentes de mercadotecnia a revisar y pensar con objetividad a través de todas las etapas del proceso de mercadotecnia.
- Ayuda en la determinación del presupuesto para que los recursos concuerden con los objetivos de mercadotecnia.
- Crea un proceso para evaluar los resultados reales en comparación con los esperados.

Como se observa para estos autores la ventaja del plan de marketing son similares, ya que persiguen los mismos objetivos.

Se añade aún un último apunte a favor de la planificación de marketing. Para ello nos apoyaremos en las palabras de Stapleton (1990).

"Pocas empresas se gastarían varios millones de pesetas en la compra de un bien de equipo productivo sin haber realizado previamente una completa investigación sobre su justificación, las alternativas disponibles y la rentabilidad esperada sobre dicha inversión. Sin embargo, cada año, la gran mayoría de las empresas asignan una parte significativa de sus ingresos a las actividades de marketing, sin haber estimado el valor de la rentabilidad esperada sobre tal inversión. Mediante la planificación de marketing la empresa debe asegurarse de que los costes de marketing dan una rentabilidad equivalente y de que están sujetos a los mismos criterios controles que el resto de las inversiones que se hagan en la empresa".

Planes de Marketing (Sitio Web Improven Consultores)

En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, es necesario emplear correctamente las distintas herramientas que el marketing nos ofrece para conseguir tener la deseada presencia en el mercado. Deseo más información del Producto!

Una de estas herramientas es un plan de marketing donde se define la estrategia comercial de la compañía, estudiando su posicionamiento, su cartera de productos y los mercados de interés.

En el área de ventas, se organiza la estructura de ventas: dimensionamiento, fijación de objetivos y sistemas de control, organización de la comunicación interna y definición de políticas retributivas.

Además, se analizan de nuevas oportunidades de negocio y mercados de interés así como la rentabilidad de los mercados y productos actuales.

También se toman decisiones en cuanto a distribución, producto, precio, publicidad y comunicación que son muy importantes para el correcto funcionamiento de la empresa.

Igualmente se realiza la fijación de objetivos y plazos para definir el camino que estratégicamente deberá seguir la firma.

Con todo ello, los objetivos buscados son:

- 1- Planificar el desarrollo de la empresa en un horizonte de 3 a 5 años
- 2- Determina oportunidades de negocio y mercados de interés
- 3- Descripción del mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios elegidos para vender en él los productos o servicios.
- 4- Obtención de ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia
- 5- Definición de objetivos corporativos, departamentales e individuales.
- 6- Analizar las desviaciones frente a los objetivos y actuar consecuentemente
- 7- Instrumento de comunicación interna y externa incrementando la motivación de los integrantes de la empresa

8- Que los directivos tengan la información necesaria en cada momento para la correcta toma de decisiones

Además, el plan de marketing proporciona la herramienta idónea para una correcta gestión de ventas que actualmente es crítica para la competitividad de la empresa.

Gestión de Calidad. Términos y Definiciones.

A partir del vertiginoso desarrollo de la ciencia y la técnica en la actualidad, ha cobrado un gran pináculo la Gestión de la Calidad Total, la cual no es más que orientación de las actividades directivas al objetivo de identificar, aceptar, cumplir, y superar continuamente las expectativas y necesidades de los clientes.

No pocos autores han abordado conceptualmente el tema de la Calidad, entre los que se destacan Juran e Ishikawa.

“Calidad es el conjunto de características de una producción que satisface las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto. Consiste en no tener deficiencia” (Juran, 93)

“ Calidad en su interpretación más estrecha significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos. “(Ishikawa, 85)

Alrededor de este tema giran otros conceptos de gran importancia tales como:

Calidad total: se refiere al logro de la calidad en todos los eslabones del proceso aunque no sean productivos; un conjunto de esfuerzos efectivos de los grupos que integran una organización. Cuando se aplica la calidad total, la ganancia en la producción aumenta de un 25 – 30% y en los servicios de un 40 - 50 %.

Nivel de calidad: características relativas de la producción o servicios que se basan en la comparación de los índices del proceso con las normas establecidas. Cuando las características de calidad se cuantifican se convierten en índices.

La Gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

Características de calidad: Juran establece una división en estas características, definiéndolas como Reales y Sustitutivas. Las Reales las determina el cliente externo y las sustitutivas es la transformación de esas características reales al lenguaje de la organización.

Sistema de calidad: Conjunto de métodos que implementan la satisfacción del cliente.

Dirección de la Calidad: Análisis de la calidad desde la óptica de una función directiva.

Aseguramiento de la calidad: Conjunto de medidas, medios, métodos o procedimientos que garantizan la confianza en el logro de la calidad deseada. Existen dos tipos de aseguramientos:

- Aseguramiento interno: se desarrolla dentro de la empresa. Los miembros que la integran le brindan confianza a la alta dirección para alcanzar la calidad deseada.
- Aseguramiento externo: es donde se establece una interrelación cliente-empresa, y es la Empresa la que precisamente le brinda al cliente la seguridad de que se está produciendo con la calidad que ellos desean.

Dentro del sistema de aseguramiento de la calidad se encuentran las Normas ISO 9000. Dichas normas son un paso preliminar para toda empresa, para luego de ser implantadas se comenzaría a trabajar en la mejora continua. Las ISO generalmente no certifican ni productos ni procesos sino el sistema.

Cliente:

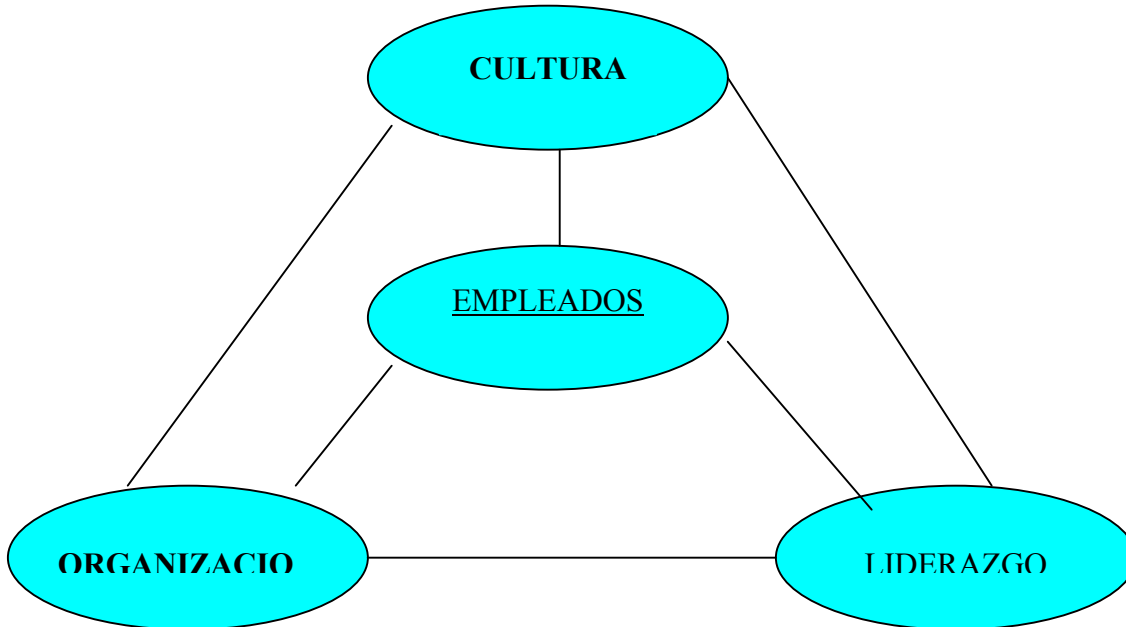
El término cliente se emplea como sinónimo de usuario. El cliente actual es cada vez más exigente, por lo cual la calidad percibida por él y la concebida por la institución rara vez marchen a la par.

Un cliente puede definirse como: “ Persona que a través de un proceso de intercambio espera recibir un producto y/o servicio para satisfacer integralmente sus necesidades y/o deseos”

La anterior definición brinda la posibilidad de clasificar los clientes en dos grupos:

- **Cliente Interno:** son la esencia misma de la organización. Son todos los funcionarios que a través del proceso de intercambio laboral, dan su fuerza de

trabajo, su entusiasmo y expectativa, en espera de recibir como remuneración el salario psicológico y económico para satisfacer integralmente sus necesidades y/o deseos. Karl Albrecht ha desarrollado un modelo para implantar la estrategia del MARKETING interno. Este modelo se conoce como Triángulo de Servicio Interno. (Fig 2)



La cúspide del triángulo de los servicios internos tiene que ver con la cultura de la organización, siendo la contraparte para el empleado, de la estrategia del servicio del cliente interno.

El vértice derecho indica que los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes, éste les da atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos y el vértice izquierdo, la Organización, le brinda a los empleados lo mismo que los sistemas de servicios le ofrecen a sus clientes: apoyo.

- Cliente externo: representan la razón de ser de las entidades. Son las personas a quien la institución aplica todas las energías y recursos con mira a crear la máxima satisfacción de sus necesidades.

El modelo del Marketing se conoce como: Triángulo de Servicio Externo. (Fig 3)

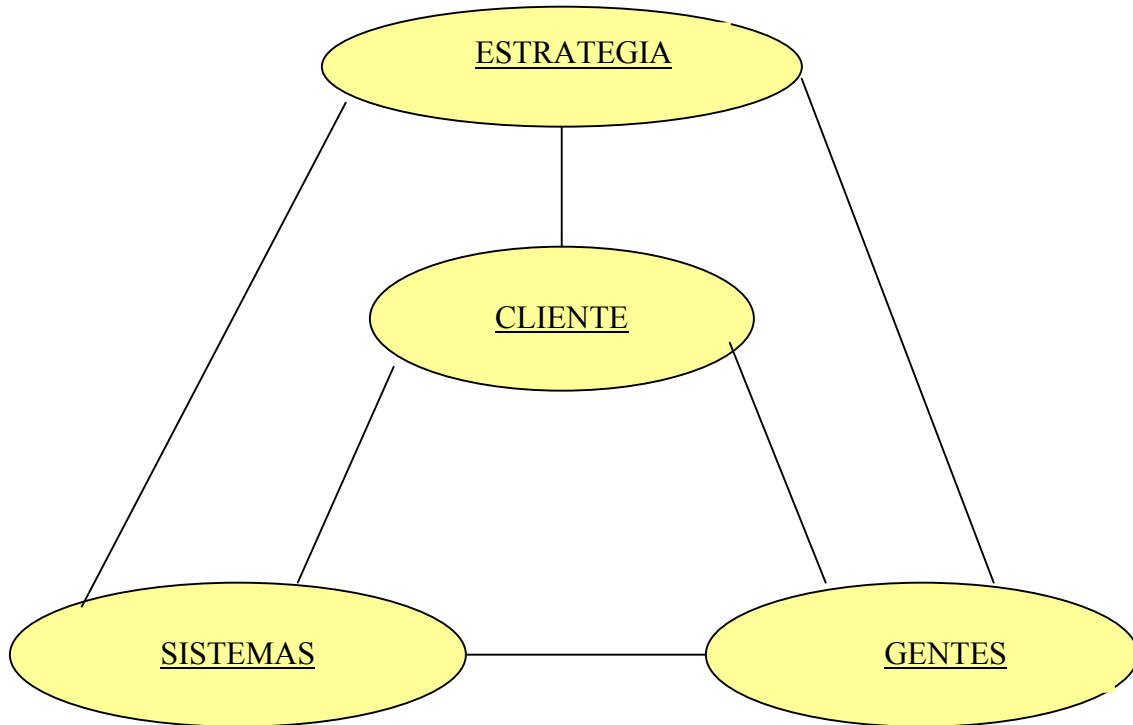


Fig 3

Este triángulo externo describe la relación entre los elementos fundamentales del servicio que se ofrece y tiene como factor fundamental al cliente externo y establece la relación de cada uno de los factores con el cliente externo.

El diagnóstico y su importancia.

En la actualidad todas las empresas están enfrascadas en concebir, establecer y dar seguimiento a determinadas estrategias con el fin de ser más competitivas, más eficientes, ganar más clientes y mantener, lo que actualmente se tiene. Todo esto tiene como punto de apoyo la calidad.

La calidad es de vital importancia y más aún cuando los clientes son cada vez más exigentes, con necesidades cada día más cambiantes, por lo que la organización debe tener capacidad para adaptarse al constante cambio y satisfacer al cliente con la calidad esperada por él. Esta situación es compleja, ya que si el cliente no se siente satisfecho, no dudará dos veces en buscar otra empresa donde si se satisfagan sus expectativas, lo cual sería catastrófico dado que para ganar un cliente se debe invertir 5 veces lo que se invirtió en satisfacer uno ya ganado.

La Gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

Es necesario decir que la concepción de la calidad ha cambiado, autores como Crosby y Peters, plantean que la calidad no se debe dividir en dos ramas como producción y servicios, ya que no se concibe una producción que no lleve implícito un servicio y viceversa, estos se complementan, no deben verse de forma aislada. La calidad debe ser vista de forma general, un proceso orientado al cliente y que tiene un carácter preventivo.

Si se quiere desarrollar la economía de la empresa, ganar mercados y clientes, se debe gestionar la Calidad Total.

Es un hecho que para que una empresa determine donde tiene problemas y prevenirlos, ya esté gestionando la calidad total o se encuentre en un estadio inicial del control de la calidad, debe realizar el diagnóstico de sus métodos y/o sistemas de calidad. Por otro lado mediante el diagnóstico se determina si la organización se encuentra verdaderamente orientada hacia la calidad y si está implantada la dirección de la calidad.

El diagnóstico puede ser preliminar o específico, donde el primero tiene como objetivo la evaluación de elementos de vital importancia para la organización como: compromiso de la empresa con la calidad así como su orientación, actuación del personal directivo, sus conocimientos y filosofía con respecto a la calidad, estudio del cliente interno en cuanto a motivación, compromiso y participación en las decisiones, liderazgo, capacitación y comunicación, todo lo cual deviene un conocimiento real del comportamiento de estos indicadores en la empresa.

El diagnóstico específico se caracteriza por ser sumamente técnico, se basa en medir el grado de orientación de la empresa a la gestión de la calidad total.

Técnicas como Kendall, Servqual y otras son de gran utilidad para realizar ambos diagnósticos ya sea en empresas de Servicios como productivas.

La Gestión de los Recursos Humanos.

El nuevo enfoque de la gestión de los recursos humanos se basa en romper las viejas concepciones de Taylor que se dedican a la especialización del trabajo y las especificaciones de las tareas.

Se pretende enfatizar (Cuesta Santos ,1997), en que el Taylorismo y su Scientific Management(1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especificación, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos, que el Taylorismo amparado por la división del trabajo

en tareas básicas y sencillas propugnado por Adam Smith desde su obra “Las riquezas de las naciones” (1776) quedó atrás. Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, Protección e Higiene, Organización del trabajo y los salarios, etc. , son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito, y que hacia ese procesos integrales se va, logrando polivalencia o multihabilidades en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

Conceptualmente el Taylorismo es superado por el enfoque participativo y polivalente de la gestión de recursos humanos, cuyos rangos más relevantes en las empresas se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti-taylorianas o anti-especializadas o anti-parceladas o integrales ; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multiabilidad o polivalencia; la productividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos entornos a procesos conduciendo lo más rápido y directamente los valores añadidos a los clientes.

La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, ni en los recursos financieros, ni tan siquiera en la tecnología; la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos.

En los planteamientos actuales (Miguel Ordoñez,1995) el éxito de la economía dependen de la forma en que se realicen los ajustes en el ámbito de los recursos humanos, de los costos y de su contención y, en especial, de todo lo se refiere a la adaptación, integración y motivación de los recursos humanos en el contexto empresarial.

La Gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

La gestión de recursos humanos es una concepción que necesitamos modificar. Analizando y dándole la importancia que merece, dado el papel protagónico que asume en el cumplimiento de la misión de la organización.

La gestión de recursos humanos es mucho más que analizar plantillas, la norma de producción y el fondo de tiempo, se trata en última instancia de reclutar, seleccionar, formar, desarrollar, evaluar, pronosticar, motivar, etc, a los trabajadores de la empresa de los diferentes niveles.

Partiendo de lo anterior podemos resumir que la gestión de recursos humanos puede expresarse así:

G.R.H : Consiste en planificar acciones empresariales tanto de recursos materiales como de recursos personales.

Pero, para otros autores (Cuesta Santos, 1997) la G.R.H es en general la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Crear una cultura de empresa que integre todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con una meta y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentales a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la gestión de recursos humanos (Cuartero Alejandro, 1992), se caracteriza por:

La Gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

- ❖ Considera que la gestión de recursos humanos debe integrarse: Como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- ❖ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita de manera responsable asumir el papel de cada persona en la organización.
 - ❖ Diseñar los sistemas y procedimientos de gestión de recursos humanos con orientación al empleado como cliente final de dicha gestión, con el criterio de dotarle los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

El papel de la gestión de recursos humanos en la consecución del cambio radica en:

- Desarrolla trabajadores más flexibles.
- Asegurarse de que el sistema de retribución y de gestión del personal refuerce y este directamente unido a las consecuencias de las tareas de cada puesto de trabajo.

SUBSISTEMAS QUE CONFORMAN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos (Chiavenato, 1988), está constituida por subsistemas interdependientes, esos subsistemas son los siguientes:

Subsistema de alimentación de recursos humanos: que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de aplicación de recursos humanos: que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).

La Gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: que incluye la remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

Subsistemas de desarrollo de recursos humanos: que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

Subsistemas de control de recursos humanos: que incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoria de recursos humanos.

Otros subsistemas que conforman el sistema de Gestión de los Recursos Humanos lo constituyen: (Alberto Jorge,1997).

1. Planeación de necesidades y diseño de puestos de trabajo.
2. Reclutamiento, selección y preparación inicial.
3. Formación y desarrollo.
4. Organización y condiciones de trabajo.
5. Evaluación del desempeño.
6. Atención, retribución y reconocimiento.
7. Control y evaluación del sistema.

Esos subsistemas son íntimamente inter-relacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno , provoque influencias sobre los demás , las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente. En este trabajo se abordará el subsistema de aplicación de los recursos humanos el cuál abarca todo lo relativo al proceso de obtención del personal más capaz e idóneo para desempeñar las tareas y funciones de su puesto, coloca al hombre como punto de partida para desarrollar los objetivos trazados y pone a su alcance todos los medios para ejecutar las labores y cumplir la misión de la organización.

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones son creadas para producir una cosa: Servicio o Producto. Por lo tanto, utilizan energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios. Los medios de producción, tales como edificios, máquinas, equipos, instalaciones, mesa y archivos, etc. de las organizaciones, están al servicio de la fuerza de trabajo del hombre. Las organizaciones solamente pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y desempeñan adecuadamente los papeles para los que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Por esta razón, las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y cargos, y preestablecen, con mayor o menor volumen de reglas burocráticas, los requisitos necesarios y las atribuciones que deben ser impuestas a sus miembros, así como las funciones y tareas de cada puesto de trabajo y en este sentido cobra una importancia singular el llamado **“ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJOS”**.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo son dos conceptos diferentes.(Werther & Davis,1992 y Harper & Lynch, 1992).

La técnica de análisis y diseño de puestos aparece como primer tema ya que a partir de la misma se podrá continuar otros tipos de estudios tendientes a la aplicación de mejores métodos reclutamiento, selección, contratación, manuales de organización, planeación de los recursos humanos, entre otros.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativas. Con ellos es importante examinar las características del puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

CONCEPTOS Y DEFINICIONES FUNDAMENTALES.

Estamos hablando de análisis y diseños de puestos de trabajo, si embargo no lo hemos conceptualizado, no obstante se impone primeramente conocer que es análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo. Al respecto existen diferentes criterios de algunos autores, estos criterios han sido definidos por innumerables especialistas y realmente no hay un acuerdo unánime sobre lo mismo, sin embargo, es posible encontrar elementos comunes en muchas de las definiciones dadas, lo que puede ayudar a conformar una idea básica sobre dichos criterios.

El análisis de trabajo (Lanhan,1974), se define como el “Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás. Es la definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza, con objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de organización”. La descripción de puesto la ha definido como “La descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual, en la que se incluyen tres apartados principales: los datos que identifican al puesto; la descripción en sí, que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto; y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto”.

El diseño del puesto (Chiavenato,1988) es la “especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo”, define además, que la descripción de puestos es el “proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hace distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de puestos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace) de los métodos empleados para

la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace) . Es básicamente, un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas”, y plantea que el análisis de puestos es el “proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, es una herramienta fundamental de la administración de personal: es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo”.

Otros consideran que la descripción de puestos (Javier Branco,1998) debe permitir tres aspectos importantes, entre los que se encuentran:

1. Identifica al puesto de trabajo y el propio trabajo en sí.
2. Definirlo, indicando brevemente la razón de ser el puesto y lo que se consigue en él.
3. Describirlo, indicando las funciones y actividades que componen su misión.

El diseño de trabajo (Stoner,1989) “especifica el contenido y los métodos de trabajo de los individuos y grupos en el sistema de operación. Dado que dicho diseño se refleja en costos de mano de obra y afecta el costo final del producto o servicio”, plantea además que el diseño de trabajo consta de tres actividades: Especificar las tareas de cada trabajo, especificar los métodos de llevarla a cabo y combinarlas en trabajo para asignarlas a personas(contenido de trabajo).

Considera que el diseño de trabajo ha de tener en cuenta las necesidades de seguridad y salubridad, así como las normas establecidas por el gobierno de cada país.

El análisis de puestos es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean. (Harper & Lynch, 1992).

Se define el diseño de puesto (Schroeder, 1992) como “la síntesis de una serie de tareas o actividades individuales que constituyen un trabajo que se asigna aun solo trabajador o un

grupo de trabajadores. Especifica en forma completa el contenido de trabajo y las responsabilidades de los trabajadores”.

El análisis de puesto consiste (Stephen P. Robbins, 1994) en “desarrollar una descripción detallada de las actividades que implica un puesto, determinando la relación de un puesto dado con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita un empleado para realizar su trabajo con éxito”. La descripción lo define como una “explicación escrita de lo que hace la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y por qué lo hace. Debe reflejar con exactitud el contenido de trabajo, el entorno y las condiciones de empleo”. Plantea que las especificaciones de un puesto definen las calificaciones mínimas aceptables que debe tener el empleado para realizar un trabajo con éxito, identificando los conocimientos, las habilidades y las capacidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva.

La descripción y definición de un puesto (Elourdy Mota, 1994) es “el punto de partida para establecer las características que deberían poseer sus ocupantes en cuanto a sus conocimientos, actitudes y de este modo el perfil profesional idóneo”.

Según Cuestas Santos, (1997) la descripción del puesto es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

Una vez definido los criterios por los diferentes autores podemos concluir que el análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo es un proceso mediante el cual se determinan los requisitos, tanto de conocimientos, físicos, de personalidad y de confiabilidad, las condiciones de trabajo de cada puesto y la responsabilidad del mismo, así como las funciones y tareas, actividades del trabajo y las demandas de los trabajadores para desempeñarlo de manera eficiente.

El profesiograma.

Después de tener la descripción de cargos teniendo en cuenta los requisitos y responsabilidades, el contenido del puesto, las condiciones de trabajo; para ello es necesario conocer que se hace, como se hace y porque se hace cada una de las funciones en los diferentes puestos de trabajo, de esta forma es que se llega a obtener un profesiograma.

El profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en el anexo II, resulta de la actividad clave del análisis y diseño del puesto de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento fundamental de conexión organizativa en la Gestión de Recursos Humanos.

Es necesario considerar que sus componentes interactúan o se presuponen, no pueden concebirse como partes aisladas.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajos polivalentes o de multihabilidades, habrá que garantizar que el profesiograma, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

MÉTODOS MÁS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

El análisis de puestos, es una tarea laboriosa y difícil, cuando menos. Si se desea expedirla y llevarla a cabo con éxito, es necesario tomar algunas decisiones básicas y preparar planes con anterioridad a su realización efectiva.

A pesar de las diferencias en cuanto a los resultados del análisis del puesto, el proceso básico de obtención de la información es casi uniformemente aceptado. Las observaciones generales que se puedan recoger y el consenso respecto al trabajo que se está desarrollando, son

suficientemente importantes para el éxito del programa de análisis de puestos. Una buena comunicación también es esencial. Las personas deben ser instruidas respecto de los objetivos del programa, de la cooperación indispensable para su desarrollo y como deberá obtenerse, catalogarse y procesarse la información, igualmente, debe saber cómo afectarán las decisiones a los ocupantes del puesto.

Los métodos mas ampliamente utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser los siguientes:

1. Método de observación directa.
2. Método de cuestionario.
3. Método de entrevista directa.
4. Método mixto.
5. Métodos de expertos.
6. Método de diario de actividades.

Desarrollo Práctico de la Investigación.

CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Generalidades

Esta Empresa Reparadora cuenta con un mercado abierto puesto que no se tiene una línea única de producción, además se enfrenta a cualquier tipo de producción mecánica de prestación de servicio, siempre y cuando la tecnología lo permita.

Como resultado de la depresión económica que ha causado el periodo especial en el país, esta empresa ha tenido que realizar grandes esfuerzos e inversiones para lograr alternativas productivas con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. De ahí que su Misión fundamental esta encaminada a brindar servicios automotrices y de posventa, remotorización y reparación de motores con eficiencia y calidad.

Para garantizar los objetivos anteriores se confecciono una nueva estructura empresarial donde se hicieron cambios para lograr la subsistencia económica de dicha empresa, realizando un redimensionamiento dentro de sus áreas de trabajo (creando pequeñas

empresas dentro de una cabeza común) dedicándose a diferentes negocios sin vínculo productivo, esto facilita a la empresa insertarse en el nuevo mercado, así como satisfacer las necesidades del cliente que dadas las condiciones de la competencia son cada día más exigentes. Esto trae consigo la entrada de capital a la empresa. Actualmente dicha empresa esta ofreciendo servicios en las áreas de Maquinado, Motores, Camiones, Carpintería de Aluminio y USTA.

- **Maquinado:** Se dedica a realizar trabajos de: Recuperación de piezas mediante los procesos de soldaduras, maquinado y reparación de otros agregados, cuenta con un 10% de los equipos, con un deficiente estado técnico por su obsolescencia y el resto no es de moderna generación por lo que se les puede considerar atrasado, la calidad se garantiza con grandes esfuerzos. Actualmente se trabaja en el programa para introducir nuevas tecnologías.
- **Motores :** Esta planta es la encargada de la reparación de motores, con motores Sudafricanos, Mercedes Benz, entre otros. Actualmente se encuentra en un reordenamiento de la instalación para poder acometer una producción con toda la eficiencia requerida.
- **Camiones:** Esta es la que se ocupa de la remotorización de vehículos ligeros y pesados con motores brasileños de 4 a 6 cilindros, así como el CMD Italiano para autos. En esta unidad se trabaja en vías de introducir nuevas líneas de producción, además se ofertan servicios de chapistería, pintura mediana y capital, tampoco su tecnología es muy avanzada.
- **USTA:** Esta unidad se encarga de prestar servicios de posventa, así como en la etapa de garantía a equipos de fabricación nacional, los que importan nuevos y los de segunda mano, coordinando su trabajo con las empresas centrales.

Esta nueva estructura tiene como inconveniente que al existir una cabeza común para varios negocios o pequeñas empresas, el sistema contable es único, lo que dificulta la búsqueda de información para cualquier análisis financiero o cualquier estudio individual que se quiera realizar por separado de alguna unidad en particular.

Caracterización de la USTA.

La USTA (Unidad de Servicios Técnico Automotrices), tiene 8 divisiones con una estrecha comunicación entre ellas. Su organización tiene trazada para un mejor servicio la tarea de trabajar con calidad y reducir los costos, de forma tal que elimine todas sus perdidas. Como toda empresa su misión es percibir la realización de las producciones capaces de mantenerse en el mercado, satisfaciendo la demanda y exigencias del mismo a fin de obtener utilidades que le permita continuar desarrollando su producción e ir introduciendo avances tecnológicos, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia económica, a partir de una mejor utilización y aplicación de las capacidades disponible para, de esta forma, lograr un incremento de la productividad y niveles de producción, desarrollando nuevas líneas y así lograra un uso mas racional con la utilización de las fuerza de trabajo.

En esta unidad se prestan servicios tales como:

- Fregado y atomizado
- Mecánica
- Tramado de dirección
- Chapistería
- Pintura
- Electricidad
- Mantenimiento
- Ponchera

REALIZACION DEL ESTUDIO.

Para iniciar el estudio, se realiza un análisis del Aprovechamiento de las capacidades, pues existen criterios por parte de la Dirección de la Empresa de que no se están aprovechando al máximo.

Se realizó un análisis del aprovechamiento de la jornada laboral, con el fin de verificar tal criterio y determinar las causas que lo provocan. Se aplicaron las técnicas correspondientes (continuas y discontinuas) en los diferentes servicios (áreas), obteniéndose que el % de aprovechamiento se comporta como sigue:

La Gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

❖ Mantenimiento	↔	82 %
❖ Mecánica	↔	60 %
❖ Electricidad	↔	58 %
❖ Fregado-Engrase	↔	70%
❖ Tramado de dirección	↔	53%

Las causas principales del desaprovechamiento fueron:

- A. Poca afluencia de clientes.
- B. Falta de herramientas especiales para realizar la tarea.
- C. Falta de accesorios y piezas de repuesto para cumplimentar el servicio.
- D. Violación de la disciplina laboral.

ANÁLISIS DE CAUSAS.

Con el fin de estudiar las causas, convertimos estas en efectos, aplicando una herramienta tan importante para el diagnóstico como el Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa, el cual nos permitirá definir los principales eventos causales que provocan los efectos fundamentales diagnosticados, después de varias sesiones de trabajo con los Expertos seleccionados según la Instrucción Normalizativa Cubana (INC) 49:81 “Control de la Calidad. Método de expertos)

Para facilitar el análisis se resumieron los eventos como:

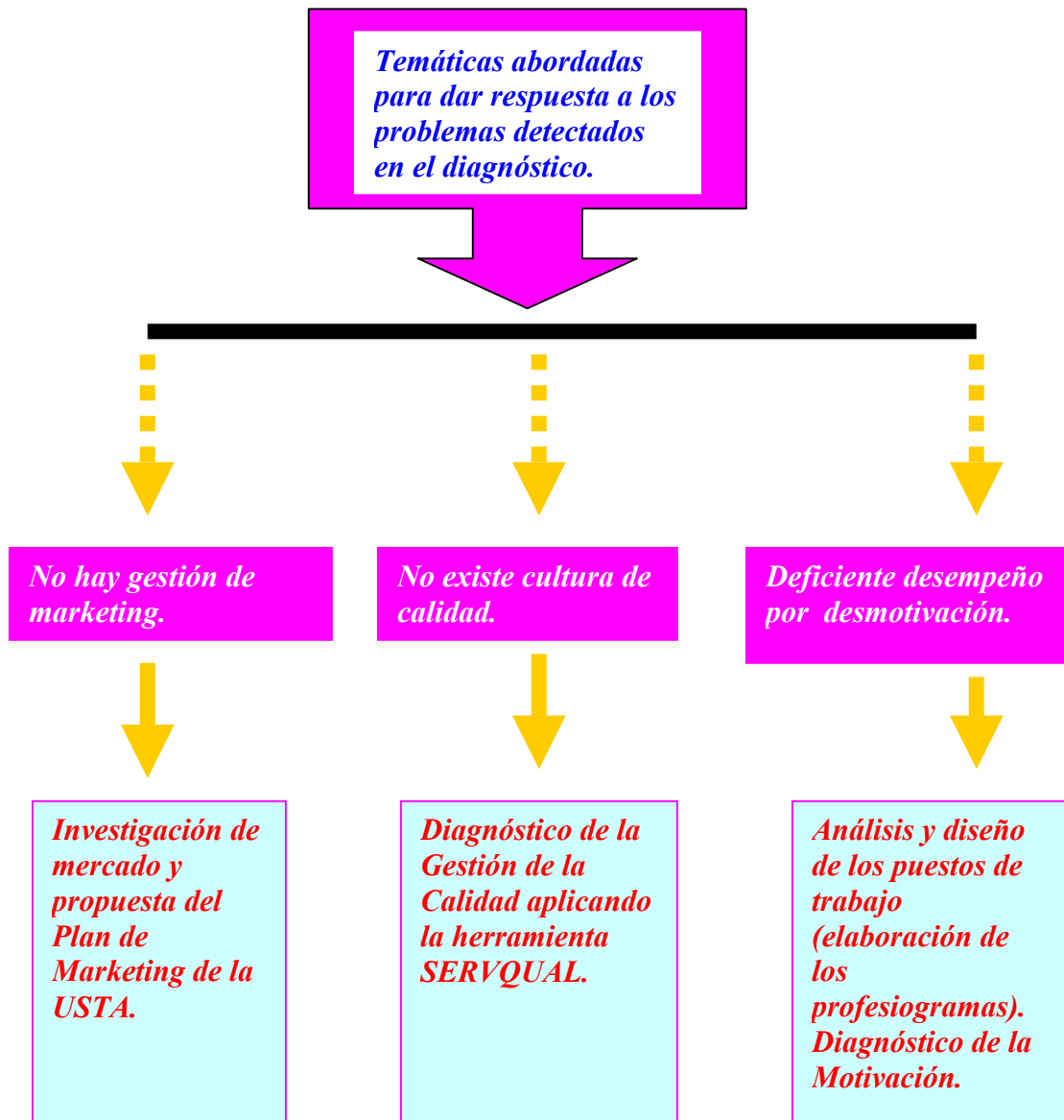
- 1- Poca afluencia de cliente.
- 2- Baja Continuidad.
- 3- Factor Hombre.

Se realizaron tres diagramas sobre la base de los efectos mencionados anteriormente, aplicando para la primera gran expansión el Método de los Expertos obteniéndose un coeficiente de concordancia de 0.85 para la poca afluencia de cliente, 0.92 para la baja continuidad y 0.95 para el factor hombre dándonos los tres una alta concordancia, para la primera pequeña expansión se aplica la técnica Tormenta de Ideas utilizando la modalidad de Rounh Robin y la para segunda expansión se realizó el Diagrama de Afinidad, aplicando estas técnicas con los obreros de cada área analizada.

Como resultado de este diagnóstico se obtiene que la USTA centra sus problemas fundamentalmente en tres vertientes muy importantes para su gestión de servicios, éstas son:

- I. No existe un trabajo de Marketing técnicamente fundamentado, actualmente se realiza de forma empírica.
- II. No existe una cultura de calidad, existiendo serios problemas en la unidad.
- III. Existe una insatisfacción del personal que atenta contra el correcto desempeño de las funciones.

En la figura 4 se muestra como son tratados estos problemas, para una mejor comprensión de los temas que serán abordados.



PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS TÉCNICO AUTOMOTRICES.

Diagnóstico y evaluación del comportamiento de la calidad en la USTA.

El diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual, y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que se reflejara los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas, y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento. Este constituye un punto de partida hacia el objetivo superior, que es el perfeccionamiento empresarial o sea la eficiencia en el desempeño de la producción o la prestación de un servicio; por lo tanto teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y apoyado en los principios y procedimientos establecidos las empresas podrán proyectar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama la economía nacional.

El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la organización, empezando siempre de abajo hacia arriba. Empleándose para ello uno de los dos tipos de diagnóstico que existen que son:

- Previo o profiláctico (preliminar).
- Técnico.

Diagnóstico preliminar.

Es el que se realiza previamente para determinar la salud o el ambiente de la organización; analizando cuestiones generales, resultados que permitan hacer una valoración de la empresa. Se precisa en:

- ◆ Estructura organizativa.
- ◆ Comunicación vertical y horizontal.
- ◆ Estilo de trabajo.
- ◆ Conocimiento de la calidad por parte de los directivos.
- ◆ Satisfacción de los clientes internos.
- ◆ Liderazgo, etc.

Diagnóstico técnico:

Es el que se realiza posteriormente al preliminar, con el cual se perciben los problemas fundamentales de calidad y las dificultades en su sistema de control. Se utilizan para ello técnicas básicas para este control.

Para la realización del diagnóstico técnico, se utilizó el modelo SERVQUAL, con el análisis de dos diferencias adicionales (la diferencia 6 y la diferencia 7), ambas dedicadas a medir la satisfacción y compromiso del cliente interno y su interacción con los directivos altos y medios.

En esta fase del estudio se diseñaron variantes de encuestas en función de las diferencias concebidas en el modelo SERVQUAL. Estas encuestas se aplicaron a los clientes externos, internos y personal directivo con sus respectivas especificaciones (Anexos 2, 3, 4)

Modelo conceptual de la calidad del servicio:

Aquí se ve un modelo conceptual de la calidad del servicio. La mitad superior del modelo es sencillamente un resumen gráfico del anterior. El Gap # 5 en la parte superior es la discrepancia a la que aluden los clientes, constituyendo la diferencia entre el servicio recibido y el servicio esperado, donde se llegó a la conclusión de que la misma es función o consecuencia de las restantes diferencias. Estas son producto de los problemas de la organización y a su vez dan lugar a las deficiencias que percibe el cliente.

Así tenemos que el Gap #1 es la discrepancia entre lo que los directivos piensan acerca de lo que quiere el cliente y lo que realmente éste quiere. El Gap # 2 se refiere a la diferencia entre la percepción del directivo y los estándares del servicio. El Gap # 3 es la diferencia entre los estándares del servicio (especificaciones) y realmente cómo se entrega. El Gap # 4 es la diferencia entre la que se oferta o promete y lo que se entrega.

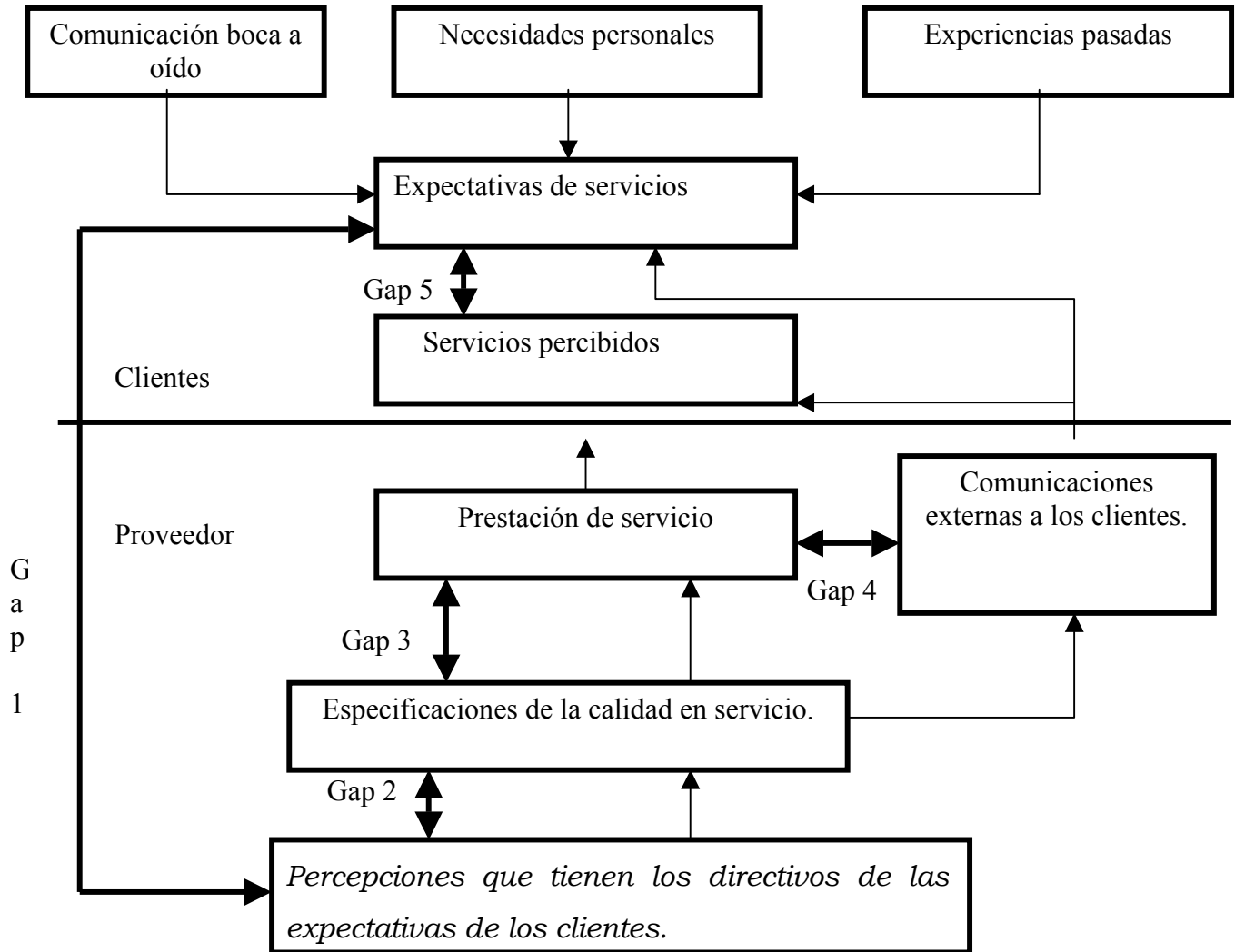


Figura 5 Modelo conceptual de la calidad del servicio.

Investigación de Mercados en la unidad.

Para llevar a cabo este estudio de mercados se aplicó una Investigación Exploratoria siguiendo las siguientes etapas del proceso:

1. Establecer la necesidad de información.
2. Especificar los objetivos de la investigación y necesidades de información.
3. Determinar las fuentes de información (internas y externas).
4. Desarrollar formatos para la recopilación de información.
5. Diseñar la muestra.

6. Recolectar, procesar y analizar los datos.
7. Presentar los resultados de la investigación.

Como inicio de la investigación se definió la necesidad de realizar un estudio sobre la composición del mercado de la Unidad de Servicios Técnicos Automotrices del municipio de Matanzas, perteneciente a la Empresa Reparadora.

Este proyecto se lleva a cabo para realizar un estudio exploratorio, el cual constituye el paso inicial en una serie de estudios diseñados para suministrar información en la toma de decisiones. El propósito es formular una hipótesis referente a los problemas potenciales y oportunidades presentes en la situación de decisión.

El diseño de la investigación exploratoria se caracteriza por su flexibilidad para poder ser sensible a lo inesperado y descubrir ideas y agudezas no reconocidas previamente.

Para cumplimentar el objetivo propuesto, se definieron los aspectos sobre los cuales se requería una lista de información de clientes actuales y clientes potenciales como:

- Nombre de la Empresa.
- Organismo al que pertenecen.
- A través de quién adquieren sus piezas de repuestos.
- Quién les brinda sus servicios automotrices.
- Sobre su parque de vehículos: tipo, marca y modelo, cantidad.

Como **fuentes de información** se establecieron **internas** (datos preliminares propios de la empresa) y **externas** (Dirección de Transporte, Comité Estatal de Estadística, Dirección Provincial de Planificación, Sedes de la competencia, Sedes de los clientes actuales y potenciales, otras).

Se diseñó el **formato de salida** de datos.

Para el diseño de la muestra, debido a que el estudio es exploratorio, y por decisión de la investigadora, se realizó un **muestreo no probabilístico por conveniencia** debido a que por la extensión de investigación en general, este muestreo permite seleccionar las muestras, como su nombre lo indica, por conveniencia.

Se establecieron tres categorías de clientes:

- **Cientes Actuales:** Aquellos que frecuentan actualmente la unidad.

- **Clientes Potenciales:** Aquellos que no asisten a la unidad pero que potencialmente pueden solicitar los servicios que aquí se brindan.
- **Posibles Clientes Perdidos:** Aquellos cuya última visita a la unidad tiene fecha de Enero de 1999.

Se diseñó un formato de entrevistas para cada categoría de clientes.

Los clientes actuales entrevistados se seleccionaron dentro de los que más afluyen a la unidad.

Para seleccionar los clientes potenciales a entrevistar, se tuvo en cuenta la información obtenida en el CEE, acerca de las empresas solventes del Municipio Matanzas, además la relación del parque motor obtenida en la Empresa Provincial de Transporte.

Con vistas a estudiar los clientes perdidos, se analizaron aquellos que se consideraban importante para la unidad, teniendo en cuenta las últimas facturas de los mismos con fecha Enero del 99.

Otro elemento muy importante de la investigación es la **Competencia**. Dentro de los competidores definidos se buscó información en Divep y Servicios Automotores SA (SASA), constituyendo éstos los competidores más fuertes de la USTA. Los aspectos sobre los cuales se hizo énfasis fueron:

- Tipo de tecnología.
- Tipos de servicios que ofertan.
- Nuevas perspectivas.
- Distribución espacial de sus talleres.
- Garantía de sus servicios.
- Otros.

Resultados de la investigación:

Como resultado del análisis de la información recopilada se tiene que:

1. En el momento de la investigación no se estaba realizando el servicio de Reparación Eléctrica por no contar con un Electricista Automotriz, lo cual afecta grandemente la oferta del servicio.

2. No se aplican métodos para conocer el grado de satisfacción de los clientes por lo que no pueden desarrollar de ésta forma un plan de mejoras de los servicios brindados.
3. La unidad presenta una buena distribución de sus talleres, pues cada servicio cuenta con naves independientes.
4. No presentan una situación desfavorable con respecto a la competencia, lo cual puede ser aprovechado con astucia.
5. No se realiza un trabajo consecuente con vistas a un reaprovisionamiento estable de las piezas de repuestos, lo cual está afectando el cumplimiento de las expectativas de los clientes actuales y la calidad de los servicios.
6. Algunos clientes potenciales entrevistados realizan sus servicios en otras unidades donde se sienten satisfechos, por lo que no necesitan y no están interesados en hacer contactos con la USTA, otros tienen conocimientos de la USTA, pero tienen talleres propios especializados.
7. Los clientes perdidos plantean que no existe fiabilidad ni garantía en los servicios recibidos por los elementos anteriormente expuestos, otros han ido a la unidad sólo a recibir un servicio determinado, pero tienen contratos con otras empresas.
8. Los clientes actuales y potenciales tienen criterios positivos acerca de la calidad y seriedad de la competencia, lo cual constituye un elemento a tener en cuenta por la USTA.
9. En el análisis económico realizado por la pérdida que tiene la unidad por concepto de cliente insatisfecho, tomando en consideración los criterios de Crosby y Rómulo Campo, quienes demostraron que el 96 % de los clientes insatisfechos no se manifiestan, ni se quejan, ni reclaman a la Empresa, simplemente buscan la prestación de sus servicios en otras, y que un cliente insatisfecho comunica su insatisfacción como promedio a 10 personas ajenas, y además teniendo en cuenta la cuantía promedio de factura por cliente, se obtuvo que por cada **cliente perdido** la unidad pierde \$ 2381.49 en MN y \$ 6191.12 en MLC.

Además estos mismos autores demostraron que una empresa gasta 5 veces más en buscar un cliente que en mantenerlo.

10. Las marcas de vehículos que más demandan servicios en la USTA son : Lada, Mitsubichi, Moscovich, Hyundai, Toyota, ZIL, Kamáz, Roman, Ómnibus.

11. La promoción de los servicios prestados es muy débil.

Propuesta del Plan de Marketing de la USTA.

Después de haber realizado el Diagnóstico de la Gestión de la Calidad en la unidad objeto de estudio, así como la Investigación de Mercado, y considerando los aspectos obtenidos en ambos estudios, se propone el siguiente Plan de Marketing, con vistas a brindar una herramienta metodológica que permita llevar a cabo un trabajo consecuente y sistemático en miras de mejorar la calidad en la gestión de los servicios de esta entidad.

Realización del pronóstico de las ventas:

Se procedió a realizar un pronóstico para las ventas de los servicios que se brindan en la entidad objeto de estudio de forma global, ya que escasean la información para realizarlo por tipo de servicios, así como por proceso.

Al analizar el comportamiento y la tendencia de las ventas de los meses comprendidos entre Junio del 1998 hasta Abril 2001, se procedió a realizar un pronóstico de ventas para el resto del año en curso, con vista a prever su comportamiento.

Para el procesamiento de la información y dado a la poca cantidad de la misma en cuanto a los valores anuales se decidió para el cálculo de la tendencia agruparlos en trimestres, obteniéndose once trimestres, quedando como se muestra en la Tabla 1

Tabla 1 Valores de ventas en miles de peso (MP) por trimestre.

Períodos	1998	1999	2000	2001
Enero	-	293343.44	50128.40	28782.86
Febrero	-	16233.77	66249.95	81143.53
Marzo	-	20154.66	76285.34	18935.14
Trimestre	-	³ 65731.87	⁷ 192663.69	¹¹ 128861.53
Abril	-	19507.63	42657.42	(82613.40)
Mayo	-	20894.29	64895.66	-
Junio	(1738.83)	22839.86	66045.01	-
Trimestre		⁴ 63241.73	⁸ 173598.09	
Julio	7311.92	15163.97	9532.68	-
Agosto	8242.37	16825.29	52861.91	-
Septiembre	13801.03	23428.21	35402.28	-
Trimestre	¹ 29355.32	⁵ 55417.47	⁹ 97796.87	
Octubre	14772.03	58557.58	50064.02	-
Noviembre	12759.36	42631.58	64949.85	-

La Gestión Empresarial en las Empresas de Servicios Técnicos Automotrices.

Diciembre	1566.83	53473.24	43720.29	-
Trimestre	² 29098.22	⁶ 154662.4	¹⁰ 158734.16	

Dentro de los métodos de previsión estudiados se tomaron aquellos que no pronostican la demanda con estacionalidad, es decir, aquellos que no estiman un valor fijo de la demanda para diferentes períodos, por lo que se determinó que el que más se ajusta es el Método de Regresión Lineal.

Con la aplicación de este método se obtuvo un Bias = 0 y un MAD = 30832 teniendo en cuenta que:

(desviaciones)

$T = \frac{\text{Bias}}{\text{MAD}}$ se tiene que la señal de rastreo $T = 0$, es decir, se cumple

MAD

la condición de que T debe encontrarse entre -6 y 6 , lo que indica que esta técnica de pronóstico es la adecuada para la serie en cuestión.

Sería sano aclarar que este Plan tiene una ejecución práctica parcial, es decir, muchos de los elementos que en él son tratados ya de hecho han sido obtenidos en los estudios que precedieron a su elaboración, sin embargo se necesita más información que permita cumplimentar el mismo y que la investigadora estimó requieren de mucho más tiempo por el trabajo de campo que aún debe seguirse realizando.

Etapas que componen el Plan de Marketing:

Tabla 2

Etapas	Definición
1 ^a	Análisis de la Situación Externa: a. Análisis del mercado b. Análisis de la Competencia c. Análisis de los clientes externos
2 ^a	Análisis de la Situación Interna: a. Situación actual de USTA b. Relación cliente – producto – servicio c. Análisis del cliente interno
3 ^a	Diagnóstico de la situación a. Definir la Misión de la organización b. Análisis DAFO c. Pronóstico a mediano plazo de la USTA
4 ^a	Fijación de las Objetivos de Marketing a. Fijación de objetivos cuantitativos de Marketing b. Fijar objetivos cualitativos de Marketing
5 ^a	Elección de las Estrategias de Marketing a. Estrategia de Cartera de Producto b. Estrategia Funcional c. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento
6 ^a	Definición de Planes de Acción a. Acciones sobre: Producto, Precio, Distribución y Comunicación b. Planes de Atención a Clientes c. Planes de Presupuesto de Marketing d. Planes de Estudio de Mercado
7 ^a	Ejecución y Control del Plan de Marketing

Las acciones a desarrollar en cada etapa pueden ser consultadas en el Documento “ Propuesta del Plan de Marketing. USTA Matanzas.”

Análisis y diseño de puestos de trabajo. Estudio del nivel de motivación de los empleados de la USTA.

Como elemento introductorio en este momento de la investigación, antes de realizar el análisis y diseño de los puestos de trabajo de esta Unidad, es preciso estudiar en primera instancia el nivel de motivación de sus trabajadores.

Para ello se aplicó la herramienta **SERVQUAL**, técnica anteriormente explicada. En este caso se calcularon las diferencias o Gaps 6 y 7 relacionadas con el cliente interno y los directivos.

Resumen de estas dos diferencias.

Las diferencias # 6 y # 7 que se adicionan al análisis SERVQUAL, revisten gran importancia y proporcionan elementos de juicios muy importante para el diagnóstico como son:

La motivación del cliente interno.

El trabajo en equipo.

El liderazgo.

La comunicación.

Aspectos vitales para una organización que pretende gestionar la calidad.

El cliente interno es sumamente importante para la organización, convirtiéndose en el elemento centro de la misma, por lo que no puede descuidarse en ningún momento su nivel de motivación o satisfacción laboral.

Finalmente al comprobarse la real situación de la satisfacción laboral de los trabajadores de la unidad se construyó el **Diagrama Ishikawa** por su colosal apoyo en la detección de las posibles causas y subcausas de la inconformidad de los trabajadores de la unidad.

Aquí se trabajó con los mismos expertos seleccionados con anterioridad, aplicándose el Método Kendall donde se obtuvo un coeficiente mayor de 0.50, existiendo concordancia entre los expertos.

Análisis y diseño de puestos de trabajo.

Se realiza el análisis y descripción de los puestos de trabajo, aplicándose las etapas que para este estudio están contempladas en la Metodología diseñada para este fin.

Para ello se aplicó el Cuestionario para la descripción de puestos con la finalidad de determinar las actividades que se realizan en los mismos, los requerimientos (conocimientos, experiencias, habilidades) que deberá tener el ocupante del puesto para

desempeñar sus funciones con éxito, así como las condiciones ambientales que priman en el sistema donde se encuentra enclavado.

Se elaboraron un total de 15 Profesiogramas lo cual constituye un elemento de relevante importancia para el trabajo con los recursos humanos.

Conclusiones:

Con este estudio se demostró la necesidad de gestionar de forma integral las actividades de una organización, es decir, tocar todas las aristas que permitan buscar una mayor eficiencia y eficacia en los resultados de dicha gestión.

La aplicación práctica de los resultados aquí obtenidos propició que la unidad objeto de estudio elevara sus ingresos en un 25%, en un período de 1 año, lo cual valida la Hipótesis inicialmente planteada.

Bibliografía:

- 1- Análisis de Sistemas. Tomo I. Universidad de la Habana. Instituto de Economía. Centro de Informática aplicada a la gestión.
- 2- Arjona Siria, Antonio. La Producción y su Estructura./Antonio Arjona Siria.--Bilbao:-Editorial DEUSTO,1979.
- 3- Balda,M. Fundamentos de Sistemas Automatizados de Dirección de Procesos - Tecnológicos./ M Balda...[et.al]. -- Ciudad de la Habana:Editorial Pueblo y Educación,-1984.
4. Bueno Campos, E. Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales./E. Bueno Campos, I Cruz Roche, J Durán Herrera.--Madrid: Editorial Pirámide,1989.
- 5- Buffa, E.S. Modern Production./ E.S Buffa. -- Management JohnWiley,1973.
- 6- Buffa, E.S. Modern Production Operations Management Handbooks./ E.S Buffa. USA: Ed. Mc Brow-Hill Book Company,1987.

- 7- Carnota Lauzan,O. Proyección de Sistemas Automatizados de Dirección./O Carnota Lauzan,
P Villanueva Romero. Ciudadela Habana: Editorial Pueblo y Educación,1987.
- 8- Companys Pascual, Ramón. Nuevas Técnicas de Gestión de Stocks: MRP y JIT./
Ramón
Companys Pascual, J.B FonollosaI Guaridiet.--Barcelona:Editorial Boixerau Editores,-
1989.
- 9- Companys Pascual, Ramón. Organización de la Producción I. Diseño de Sistemas
Productivos2./ Ramón Companys Pascual, A Corominas Subias. -- Barcelona,
España:
Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña,1995.
- 10- Companys Pascual, Ramón. Planificación y Programación de la Producción./ Ramón
Companys Pascual.--Marcombo,1989.
- 11- Companys Pascual, Ramón. Sistemas CAD/CAM/CAE. Diseño y Fabricación por
Computador./ Ramón Companys Pascual.
- 12- Companys Pascual, Ramón. Planificación y Rentabilidad de los Proyectos
Industriales./
Ramón Companys Pascual, Alberto Corominas Subias.—España :Editorial Marcombo,
1988.
- 13- Companys Pascual, Ramón. Organizaciøn de la Producción I. Diseño de Sistemas
Productivos
I./ Ramón Companys Pascual, Albert Corominas Subias.Barcelona: Ediciones
UPC,1993.
- 14- Cuervo, Álvaro. Introducción a la Administración de la Empresa./ Álvaro Cuervo.
Madrid:
Editorial Civitas. S.A, 1994.
- 15- Chase Richard B.y David A.Tansik. The Customer Contact Model for organization
design.
Management Science. vol.29 núm.9, Sept.1983.p1037-1050.
- 16- Díaz, A. Producción: Gestión y Control./ A Díaz. Barcelona, España: Editorial Ariel
Economía,1993.
- 17- Dilworth, James. Production and Operation Management. Manufacturing and
Nonmanufacturing./ James Dilworth.Fourth Edition. Ed. Random Huose, Inc, 1989.

- 18- Elmaghraby, Salah E. The Desing of Production Sistems./ Salah E Elmaghraby. New York: Reinhold Pub.Corp.,1966.
- 19- Everett, E. Administración de la Producción y las Operaciones. Conceptos. Modelos y Funcionamiento./ E. Everett, Jr Adam, J Ebert Ronal. México: Editorial Prentice-Hall-Hispanoamericana,-1991.
- 20- Fernández Sánchez, Esteban. Dirección de la Producción Editorial Civitas.[s.l,s.a].
- 21- Fernández Sánchez, Esteban. Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos. / España: Editorial Civitas, 1993.
- 22- Fernández Sánchez, Esteban. Dirección de la Producción II. Métodos Operativos./ Esteban
- 23- Hernández , Silvio. Dirección de la Producción./ Silvio Hernández...[et.al]. Ciudad de la Habana: Taller de Ediciones ISPJAE, 1982.T.I
- 24-Hicks, Philip E. Introducción a la Ingeniería Industrial y Ciencias de la Administración./ Philip E Hicks. México: Editorial Continental de C.V, Junio, 1989. 5a Impresión.
- 25- Koontz. Curso de Administración Moderna./ Koontz, O'Donnell. 3a ed. Edición Revolucionaria, 1967.
- 26-Kotler Philip. Dirección de Marketing. Ed. Prentice-Hall, 7° ed. Madrid.1992.
- 27- Lovelock, Cristopher. Mercadotecnia de los servicios. Prentice – Hall. Hispanoamericana, S.A. ,México,1997.
- 28-Mallo, Carlos. Contabilidad de Costos y de Gestión (parte I)./ Carlos Mallo
- 29-Maynard, H.B. Manual de Ingeniería de la Producción./ H.B Maynard. Editorial Reveite, 1960.
- 30- Maynard, H.B. Manual de Ingeniería y Organización Industrial (parte-II,V) / H.B Maynard. [s.a,s.l,s.n].
- 31- Maynard H.B. Manual de Ingeniería y Organización Industrial (parte-III). H.B Maynard. [s.e], 1984
- 32- Maynard H.B. Manual de Ingeniería y Organización Industrial (parte-IV). H.B Maynard. [s.e], 1984.

- 33- Miquel, Salvador; Alejandro Mollá; J. Enrique Bigné. Introducción al Marketing. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. Aravaca(Madrid).
- 34- Omarov, A.M. Análisis Económico de la Actividad de la Empresa Industrial./ A.M Omarov. Ciudad de la Habana: Editorial Orbe,1977.
- 35- Portuondo Pichardo, Fernando M. Economía de Empresas Industriales (parte I y II)./ Fernando M Portuondo Pichardo. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación
- 36- Rodríguez Taboada, Carlos. Organización y Planificación de la Producción (parte-I)./ Carlos Rodríguez Taboada. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación,1987.
- 37- Salvendy, Grabiél. Handbook of Industrial Engineering (parte IV).-/Grabiél-Salvendy.1982.
- 38- Schmener, Roger W. How can service business survive and prosper?. Sloan Management. Review. 1986.
- 39- Schroeder, Roger G. Administración de operaciones. McGraw- Hill. México.3° ed.1992
- 40- UriegasTorres,Carlos. Análisis Económico de Sistemas de Ingeniería./ Torres. México:Editorial Limusa-S.A-de-C.V,-1987.
- 41- Urquiaga, Ana Julia. Revista " Ingeniería Industrial " ./ Ana Julia Urquiaga, José Acevedo. 1988. Vol-IX, No-2.