

Mejora de una organización de servicios automotores diesel mediante análisis administrativo: caso GRD

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

Ana Laura García Bravo
Instituto Tecnológico De Orizaba
México
algb_1120@hotmail.com

Ángel Machorro Rodríguez
Instituto Tecnológico De Orizaba
México

XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Mejora de una organización de servicios automotores diesel mediante análisis administrativo: caso GRD

Resumen

El trabajo se refiere a una investigación aplicada en la empresa GRD S. A: de C.V., la cual se encuentra instalada en la ciudad de Córdoba, Veracruz y ofrece **servicios** de reparación mecánica a camiones pesados, inyección diesel así como **verificación** vehicular estatal y federal. Esta empresa cuenta con limitaciones que impiden su crecimiento, se considera la de mayor impacto que no tiene organizados sus procedimientos **administrativos** y de calidad, generando el entorpecimiento en sus actividades.

La metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto considera 4 etapas: Diagnóstico Organizacional, Diseño y Desarrollo del Plan de Mejora, Evaluación de los Proyectos y Propuestas Futuras.

Aplicando el diagnóstico industrial se obtuvo el estado de la empresa y los factores operativos con áreas de oportunidad, determinando las áreas operativas más vulnerables de la empresa. En el diseño y plan de mejora mediante el análisis administrativo se desarrollaron los proyectos que forman parte del plan de mejora organizacional, planteándose sus objetivos, fechas de inicio y término, actividades, beneficios, recursos, costos y responsables para el aprovechamiento de las áreas de oportunidad. En la evaluación de los proyectos se midieron los resultados de la aplicación de las mejoras con esto se estableció el grado de mejora obtenido. Finalmente se propusieron proyectos futuros direccionados al crecimiento y obtención de mayores beneficios en la empresa.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria

Dentro de los logros obtenidos del plan de **mejora** se tienen: La acreditación de la norma NMX-EC-17020-IMNC-2000 emitida por la entidad mexicana de acreditación (**ema**), esto ha posicionado a la empresa como líder regional en la verificación vehicular de automotores a diesel, y lo posiciona ante las empresas de autotransporte federal situadas en la región como una empresa de confianza y estable. El fortalecimiento del trabajo en equipo y comunicación, capacitación del personal, en general mejorando visiblemente el desempeño de los factores que intervienen en los procesos de la empresa. También se mejoró la administración de los recursos disminuyendo los desperdicios entre otros resultados.

Palabras claves: Diagnostico, Servicios, Planes, Mejora, Organización

Bibliografía:

Alfred Klein, N. G. (1990). *El análisis factorial*. México: Banco de México. Álvaro, J. A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana, España.: Universitat Jaume. Amat, O. (2008). *Análisis Económico-Financiero*. Barcelona, España.: Ediciones Gestión 2000. Francés, A. (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral*. México, D.F.: Prentice Hall. Lusthaus, C.

<http://coninformacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

WANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

(2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Wasington, D.C.: Banco Interamericano de desarrollo

“Mejora de una organización de servicios automotores diesel mediante análisis administrativo: Caso GRD”

Introducción

La investigación se centra en un estudio realizado en la empresa Grupo Rodríguez Diesel S.A de C.V. (GRD) localizada en la ciudad de Córdoba, Veracruz. La cual es una empresa de servicios que ofrece reparación mecánica a camiones pesados, inyección diesel así como verificación vehicular estatal y federal.

Algunos problemas detectados dentro en la empresa correspondieron a políticas y procedimientos mal establecidos, una distribución y división de funciones inadecuada, un bajo compromiso al realizar el trabajo, una gestión de recursos humanos inadecuada, una falta de coordinación en las áreas funcionales, en la supervisión, entrenamiento y motivación, un aprovechamiento inadecuado de sus recursos así como una baja calidad en los servicios brindados.

Partiendo de los problemas observados se planteó mejorar el desempeño de los factores que intervienen en los procesos de la empresa mediante la administración efectiva de los recursos desarrollando un plan de mejora organizacional basado en un diagnóstico a la empresa GRD.

La metodología utilizada consideró 4 etapas: Diagnóstico Organizacional, Diseño y Desarrollo del Plan de Mejora, Evaluación de los Proyectos y Propuestas Futuras.

Aplicando el diagnóstico organizacional se obtuvo el estado de la empresa y los factores operativos con áreas de oportunidad, determinando las áreas operativas más vulnerables de la empresa. En el diseño y plan de mejora mediante el análisis administrativo se desarrollaron los proyectos que forman parte del plan de mejora organizacional, planteándose sus objetivos, fechas de inicio y término, actividades, beneficios, recursos, costos y responsables para el aprovechamiento de las áreas de oportunidad. En la evaluación de los proyectos se midieron los resultados de la aplicación de las mejoras con esto se estableció el grado de mejora obtenido. Finalmente se propusieron proyectos futuros direccionados al crecimiento y obtención de mayores beneficios en la empresa.

Los resultados obtenidos del plan de mejora propiciaron la acreditación de la norma NMX-EC-17020-IMNC-2000 emitida por la entidad mexicana de acreditación (ema), lo cual ha posicionado a la empresa como líder regional en la verificación vehicular de automotores a diesel, y lo posiciona ante las empresas de autotransporte federal situadas en la región como una empresa de confianza y estable. El fortalecimiento del trabajo en equipo y comunicación, capacitación del personal, en general mejorando visiblemente el desempeño de los factores que intervienen en los procesos de la empresa. También mejoró la administración de los recursos disminuyendo los desperdicios entre otros resultados.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Caso GRD.

Grupo Rodríguez Diesel S.A. de C.V. (GRD) se encuentra localizada en la ciudad de Córdoba, Veracruz, en donde su mercado competitivo comprende a esta ciudad y sus alrededores. Córdoba se encuentra localizado entre el puerto de Veracruz y la capital del país, considerándose una ciudad comercial. Limita al norte y noreste con Ixhuatlán del Café, al noroeste con Tomatlán y Chocamán, al este y sureste con Amatlán de los Reyes y al oeste, suroeste con Fortín de las Flores.

Los competidores de GRD se encuentran formados por empresas cuyo giro comprenden los servicios de verificación vehicular, inyección diesel y servicios mecánicos tales como inspección físico-mecánica, reparación mecánica, venta de equipo y refacciones, los cuales se encuentran localizados en la ciudad de Córdoba, Veracruz y sus alrededores.

GRD cuenta con una amplia cartera de clientes a los cuales realiza servicios de verificación vehicular, inyección diesel así como servicios de reparación mecánica. Sin embargo existen dos clientes principales, los cuales proveen más de un 80% del ingreso anual, estos son CAPUFE Y FERROSUR.

La empresa cuenta con tres áreas básicas de operación las cuales corresponden al mantenimiento preventivo y correctivo, inyección diesel y verificación vehicular, en cada una de ellas existían algunas limitaciones que en general limitan el crecimiento general de la empresa y que se reflejan en políticas y procedimientos administrativos mal definidos, generando el entorpecimiento dentro de las actividades administrativas y operativas.

Las áreas de mantenimiento preventivo y correctivo e inyección diesel se encuentran ubicadas dentro un mismo taller, en el cual algunas ocasiones se presentaba una incorrecta distribución en lo que respecta al equipo y material que se utilizan para cada una de las tareas correspondientes, lo cual se reflejaba en un manejo poco eficaz de las actividades así como una pérdida de tiempo para los trabajadores al no tener en un lugar fijo las herramientas que necesitan.

Dentro del área de mantenimiento los trabajadores debido a la falta de capacitación, realizaban un mal diagnóstico de los problemas mecánicos en los camiones a reparar, lo que ocasionaba la generación de retrabajos y un retraso en el tiempo de entrega, provocando insatisfacción por parte de sus clientes. También dentro de esta área también se daba una notable falta de orden respecto al equipo e instrumentos causando tiempo perdido en las actividades de los empleados así como traslados innecesarios.

En lo que corresponde al equipo utilizado para la inyección de diesel, se observaba una falta de capacitación de los empleados lo cual podía limitar el desempeño de las actividades realizadas en esta área operativa de la empresa.

En el área de verificación vehicular se observaba una falta de supervisión y motivación respecto al personal, lo cual provocaba el poco interés por efectuar las funciones en los tiempos acordados, así como un bajo desempeño en la realización de las actividades.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

información La empresa, además carecía de cuidado en lo que respecta a los procedimientos a seguir por las normas que rigen las verificaciones vehiculares federales y estatales, ya que no se cumplían los

Teléfono 52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

lineamientos dictados en la documentación requerida para su manejo, reflejándose en registros incompletos. Otro de los aspectos observados era la falta de equipo para realizar las verificaciones, ya que de acuerdo a la norma correspondiente existe un tiempo definido para cada una de ellas, lo cual provoca un cuello de botella con respecto a los clientes que llegan y que deben esperar a que termine ese tiempo definido, ocasionando la mayoría de las veces que los clientes se desesperen y se vayan con la competencia.

De manera general la empresa cuenta con un gran equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones nuevas y adecuadas para realizar los servicios correspondientes, pero se observó una seria deficiencia en la utilización de sus recursos al no aprovecharse de manera adecuada.

El estudio en la empresa GRD valora la diferencia con respecto a la operación máxima existente entre sus factores operativos y la situación actual de acuerdo a las observaciones a priori hechas. En el cual se logra una notable mejora organizacional en las actividades que se llevan a cabo en la empresa, propiciando un cambio ordenado el cual contribuye a ayudar a los empleados en su avance y desarrollo de su trabajo.

Metodología.

La metodología empleada para la realización de esta investigación consistió en cuatro etapas las cuales se muestran en la Figura 1.1



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.



Figura 1.1 Metodología.

ETAPA 1: Los pasos para la realización del diagnóstico organizacional están basados en la evaluación de 7 factores de operación los cuales corresponden a: Medio ambiente, Mercadotecnia, Servicios, Financiamiento, Personal, Muebles y equipo, Contabilidad y estadística.

En la primera fase del Diagnóstico Organizacional, correspondiente a la recolección de la información se realizó una investigación de campo en la cual se utilizaron diversas herramientas tales como la encuesta, entrevista, cuestionarios y hojas de verificación aplicadas al personal y a las áreas operativas de la empresa Grupo Rodríguez Diesel S.A. de C.V., obteniendo el estado general de la empresa así como los factores operativos que se encuentran en estado crítico.

Las técnicas que se utilizaron para recabar la información del Diagnóstico Organizacional fueron:

- a) Entrevista: Esta técnica se empleó para capturar información abundante y básica sobre los problemas en las áreas operativas de la empresa. La utilización de esta técnica consistió

en preguntar a todo el personal de la organización acerca de sus actividades, tareas, operaciones y limitaciones que se presentan dentro de su trabajo, ya que no existía suficiente material informativo y documentado sobre estos aspectos.

- b) Cuestionario: se llevó a cabo la implementación de un cuestionario hacia el Gerente Técnico de la organización, para conocer la situación real de su empresa, desde su punto de vista. Destacando también las áreas que él considera a mejorar. Sirviendo esto de apoyo a los resultados obtenidos a partir de la implementación de la encuesta realizada.

En la segunda fase del Diagnóstico Organizacional, se realizó una medición al desempeño de los trabajadores de acuerdo a las áreas operativas que tiene la empresa, las cuales se clasifican en dos: el área de mantenimiento preventivo y correctivo e inyección diesel las cuales se consideran en una sola, ya que los servicios se realizan por el mismo personal técnico, así como en el mismo taller mecánico y la segunda área correspondiente a la de verificación vehicular.











Los resultados que se obtuvieron a partir de la encuesta, ayudó a determinar el área en el cual se enfocó esta investigación, para realizar la mejora organizacional correspondiente.

La encuesta se realizó a todo el personal de la empresa, la cual fue diseñada exclusivamente para esta investigación, definiéndose indicadores de desempeño correspondientes a las actividades, tareas y operaciones que realizan los trabajadores dentro de Grupo Rodríguez Diesel S.A. de C.V.

La encuesta evalúa aspectos tales como: Compromiso Grupo Rodríguez Diesel S.A. de C.V., Calidad en el trabajo, Capacidades del Personal, Relaciones Interpersonales y Habilidades, conteniendo cada uno de estos grupos los indicadores de desempeño a evaluar.

La encuesta contiene 30 indicadores que evalúan el desempeño de los trabajadores de las dos áreas operativas de la empresa. La escala de evaluación que se utilizó para evaluar a cada uno de los factores de desempeño, fueron mediante dibujos, los cuales se muestran en la Tabla 1.1

Tabla 1.1 Escala de evaluación

Dibujo										
Calificación	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

La manera en la cual se aplicó la encuesta, consistió en una evaluación realizada por un grupo de expertos constituidos por el Gerente Técnico, Gerente Técnico Sustituto y el Presidente de Calidad hacia el personal técnico que labora en Grupo Rodríguez Diesel S.A. de C.V., así como una autoevaluación de cada uno de los trabajadores de la empresa, en el cual emitieron su juicio en cuanto al desempeño de sus labores.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta no se sometieron a pruebas estadísticas debido al número reducido de trabajadores técnicos a los cuales se les aplicó. Por lo cual los resultados obtenidos a partir de la encuesta resultan ser una apreciación definida por la alta gerencia de la empresa hacia su personal técnico.



La información obtenida a partir de la encuesta sirvió para establecer el estado actual de la organización en cuanto al desempeño de su personal. De esta manera se pudo definir qué área operativa es la que necesitaba una mejora en cuanto al desempeño de su personal.

ETAPA 2: En el diseño y desarrollo de los planes de mejora, fue necesario establecer las diferentes alternativas para cada una de las necesidades detectadas, seleccionando con la ayuda de la alta gerencia y el presidente de calidad, sólo aquellas que se llevarían a cabo dentro de la empresa. Una vez seleccionadas se diseñaron los planes en donde se definieron el qué, quién, cómo y cuándo implementar, definiendo indicadores para medir su grado de desempeño y eficiencia.

Uno de los criterios más importantes en los planes diseñados fue el establecimiento de metas cuantitativas y cualitativas, donde se definieron los fines que se querían lograr y el motivo, además de contemplar elementos como el tiempo y los responsables de llevarlos a cabo.

Respecto al tiempo, los planes se clasificaron en dos tipos, aquellos que se llevarían a cabo a corto y a mediano plazo.

La determinación de las metas se planeó detalladamente, junto con las acciones indispensables a efectuar, generando de esta manera las alternativas de solución que contribuyeron a la mejora de los factores críticos detectados. Dentro de la planeación se realizó un programa detallado para orientar y controlar todas las actividades operacionales necesarias, el cual incluye aspectos fundamentales.

En la implementación de los planes de mejora se documentaron los resultados obtenidos por las actividades definidas en el programa, esto con la finalidad de determinar el progreso en los logros de los objetivos y metas del plan de mejora, evaluando el impacto social, económico y organizacional que tiene la realización de los planes desarrollados dentro de la empresa.

En el plan de mejora propuesto también se contempló el establecimiento de la evaluación del mismo, para garantizar que la revisión evaluativa se realice de forma oportuna y exista una retroalimentación de las actividades.

ETAPA 3: Correspondió a un seguimiento en los indicadores de impacto y desempeño, el cual consistió en revisar el impacto y grado de cumplimiento de las metas establecidas en un principio.

Dentro de la evaluación de los planes de mejora se vigiló que los recursos se estuvieran asignando oportunamente, además se realizó la medición de los indicadores de desempeño para compararlos con su estado anterior y determinar el impacto de mejora obtenido con la realización de los planes ya implementados.

La evaluación del plan de mejora consistió en documentar los resultados obtenidos por cada uno de los proyectos llevados a cabo en la empresa, esto con la finalidad de poder conocer el grado de beneficios logrados por cada uno de ellos. Posteriormente se realizó una evaluación general, la cual se llevó a cabo en el momento de la finalización del programa de planeación de las

http://co
informac
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

actividades de mejora, el cual fue manejado de manera integral, proporcionando los resultados generales y los objetivos logrados de la presente investigación.

La evaluación de los planes de mejora proporcionó información cualitativa y cuantitativa de los resultados obtenidos a partir de la puesta en marcha del programa de mejora, además de ayudar a encontrar problemas que en algún momento llegaron a obstaculizar los proyectos. Esto propició la realización de la última etapa de la metodología en la cual se deben considerar nuevos aspectos a implementar dentro de la empresa, para mejorar aún más su desempeño.

Al término de la evaluación de los proyectos implementados se obtuvo el porcentaje de mejora obtenido en cada uno de los factores operativos de la empresa, contribuyendo a lograr el objetivo general planteado en la investigación.

ETAPA 4: Se plantearon propuestas de mejora las cuales corresponden a un seguimiento del plan de mejora organizacional ya realizado, estas deberán llevarse a cabo una vez culminada su planeación y al ser aceptadas por parte de la gerencia. Los resultados que se obtengan a partir de estos proyectos ya no fueron documentados ya que no forma parte de los objetivos planteados en la investigación.

Los proyectos se desarrollaron en base a los mismos elementos considerados, conteniendo el qué, quién, cómo y cuándo implementar, teniendo en cuenta indicadores para medir su grado de desempeño y eficiencia.

Diagnóstico Organizacional.

En el Diagnóstico Organizacional se analizaron y evaluaron los factores operativos: Medio ambiente, Mercadotecnia, Financiamiento, Servicios, Muebles y Equipo, Contabilidad y Estadística y Personal, en este último factor se incluyó una herramienta para determinar el nivel de desempeño del personal en donde se evaluaron 30 indicadores que dieron a conocer la situación real de GRD.

Al haber concluido el Diagnóstico Organizacional se determinó el área más vulnerable y con mayor deficiencia de acuerdo al desempeño del personal, además de la situación de cada uno de los factores operativos de GRD, proporcionando una base sólida para pasar a la siguiente etapa de la investigación en la cual se diseñó y desarrolló los planes de mejora.

La evaluación hacia los factores Medio ambiente, Servicios, Muebles y Equipo se evaluaron de manera cualitativa y los resultados obtenidos de ella determinaron que la empresa se desenvolvía en un ambiente muy competitivo, pero que posee la infraestructura adecuada para estar posicionada como una de las tres primeras empresas que brindan en la actualidad los servicios de verificación vehicular federal en la región de Córdoba y sus alrededores, lo que le brinda una ventaja competitiva muy importante.

Respecto a los factores operativos tales como el Financiamiento, Contabilidad y Estadística se analizó cada una de las razones financieras calculadas a partir de los estados financieros de la empresa en lo cual se observa, una baja en la movilidad del activo circulante y en el rendimiento sobre los activos, y en cuanto a los resultados de la rentabilidad se observa que los servicios que

se brindan en la empresa son mínimamente rentables los cuales se pueden observar en la Tabla 1.2

Tabla 1.2 Resultados de los indicadores financieros de la empresa GRD.

Indicadores financieros	2007	2008	2009
Capital de trabajo	-111,586.81	102,028.79	673,966.81
Liquidez inmediata	0.319	0.824	2.139
Solvencia	0.752	1.161	2.160
Prueba del ácido	-	-	0.59
Movilidad del activo circulante	23.749	1.400	1.244
Endeudamiento	0.975	0.584	0.405
Inversión en activo fijo	0.089	1.017	2.357
Apalancamiento	38.892	1.410	0.680
Dependencia bancaria	0.588	0.224	0.018
Rendimiento sobre la inversión	2.864	0.97	0.48
Rendimiento sobre los activos	0.071	0.40	0.28
Rendimiento del capital contable	0.234	2.94	2.77
Rentabilidad	0.03	0.16	0.08
Razón de rendimiento sobre activos	0.07	0.40	0.28
Tasa de rendimiento de la utilidad neta en operación	0.08	0.46	0.38

Los factores operativos críticos resultantes corresponden a los del Personal y Mercadotecnia, ya que de acuerdo a las evaluaciones realizadas en la aplicación de la encuesta a los trabajadores de las áreas operativas de la empresa, se pudo observar que existe una calificación muy baja en los indicadores de desempeño que se evaluaron en el área de Verificación Vehicular. Los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores se muestran en el Gráfico 1.1

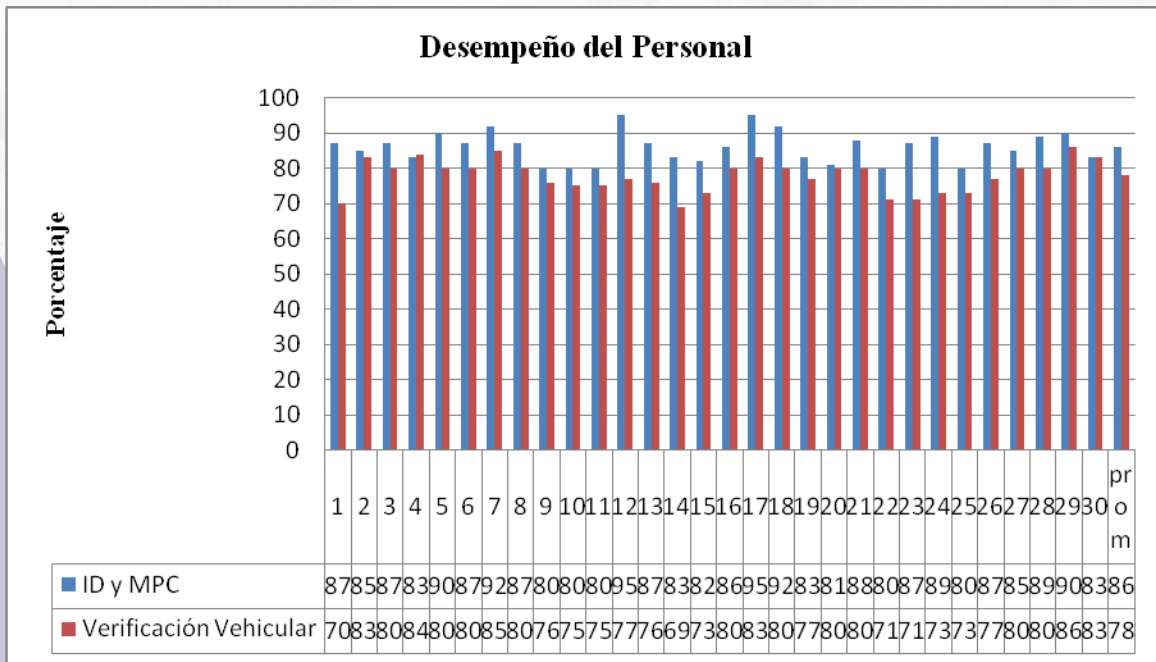


Gráfico 1.1 Resultados del Desempeño del Personal de acuerdo a las áreas evaluadas.

En el Gráfico 1.1 se observa una notable diferencia en lo que respecta a los diversos indicadores que se evaluaron, en donde los resultados del promedio final muestra que el área con mejor desempeño de los trabajadores es la de Inyección Diesel y Mantenimiento Preventivo y Correctivo con un 86%, mientras que el área más vulnerable es la de Verificación Vehicular con 78%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que el área más baja en cuanto al desempeño del personal es el área de verificación vehicular, por lo cual se realizó un análisis de los indicadores críticos de la evaluación realizada. La Tabla 1.3 muestra la lista de los indicadores críticos resultantes de la evaluación al desempeño del personal, los cuales se utilizaron para realizar los planes de mejora organizacional de la empresa, ya que resultaron ser las debilidades más evidentes dentro del área de verificación vehicular.

Tabla 1.3 Indicadores críticos.

Indicador	% obtenido
Conocimiento de sus funciones	69
Trabajo en equipo	70
Atención al cliente	71
Cumplimiento de los requerimientos del cliente.	71
Comunicación	73

Cumplimiento de sus actividades	73
Compañerismo.	73
Apego a estándares, métodos y procedimientos	75
Compromiso con la calidad	75
Organización	76
Confiabilidad en su trabajo	76
Gestión de recursos	77
Iniciativa	77
Gestión de la información	79

Plan de Mejora Organizacional.

A partir de los resultados obtenidos del Diagnóstico Organizacional se diseñaron los proyectos que formarían parte del Plan de Mejora Organizacional (Tabla 1.4). Estos proyectos fueron implementados en GRD para mejorar los indicadores más bajos obtenidos en la evaluación del desempeño del personal sobre el área operativa de verificación vehicular.

Tabla 5.1. Proyectos del Plan de mejora organizacional.

No.	Nombre del Proyecto	Indicadores a mejorar.	Clave	Tipo de proyecto.
1	Fortalecimiento del Trabajo en Equipo de los técnicos verificadores.	Trabajo en equipo Compañerismo	GRD-FTE	Corto Plazo
2	Adopción de una mejor comunicación interna/externa en el área de verificación vehicular.	Comunicación. Gestión de la información.	GRD-AMM	Corto Plazo
3	Programa de Evaluación de Satisfacción del cliente.	Atención al cliente Cumplimiento de los requerimientos del cliente.	GRD-PES	Corto Plazo
4	Programa de Capacitación del Personal Técnico Verificador.	Conocimiento de sus funciones Cumplimiento de sus actividades Organización Confiabilidad en su trabajo	GRD-PCP	Corto Plazo
5	Seguimiento de la	Apego a estándares,	GRD-SAN	Corto Plazo

	Acreditación de la norma NMX-EC-17020-IMNC-2000	métodos y procedimientos.	
--	---	---------------------------	--

Los responsables de los proyectos que conforman el plan de mejora fueron personas o áreas encargadas de la correcta realización de las actividades propuestas. Las personas involucradas en su desarrollo fueron el Gerente Técnico, Gerente Técnico Sustituto y los técnicos de verificación vehicular. En algunas actividades la responsabilidad fue compartida, mientras que en otros casos fue de una sola persona.

Para la implementación de los proyectos que forman parte del plan de mejora organizacional, fue necesario realizar una matriz para establecer la prioridad y el orden de cada uno de los proyectos que debían de ser llevados a cabo. El método de clasificación utilizado para definir las calificaciones de los proyectos evaluados fue en base a la escala de 1-9 en donde: 1= Igual de importante, 3= Ligeramente más importante (1/3 ligeramente menos importante), 5= Más importante (1/5 Menos importante), 7= Bastante más importante (1/7 Bastante menos importante) y 9= Mucho más importante (1/9 Mucho menos importante).

Las calificaciones que se otorgaron a cada uno de los proyectos evaluados fueron analizadas por un grupo de expertos formado por el Gerente Técnico, Gerente Técnico Sustituto y el Presidente de Calidad. En la tabla 1.5 se muestra la matriz resultante.

Tabla 1.5 Matriz de Priorización de Proyectos.

	GRD-FTE	GRD-AMM	GRD-PES	GRD-PCP	GRD-SAN	GRD-FTE	GRD-AMM	GRD-PES	GRD-PCP	GRD-SAN	MEDIAS	% PORCENTAJE	ORDEN
GRD-FTE	1	3	5	3	0.33	0.21692	0.40	0.2941	0.2433	0.1886	0.2696	27	2
GRD-AMM	0.33	1	3	3	0.2	0.07158	0.14	0.1765	0.2433	0.1143	0.15	15	3
GRD-PES	0.14	0.2	1	0.33	0.11	0.03037	0.03	0.0588	0.0268	0.0629	0.0411	4	5
GRD-PCP	0.14	0.2	3	1	0.11	0.03037	0.03	0.1765	0.0811	0.0629	0.0755	7.5	4
GRD-SAN	3	3	5	5	1	0.65076	0.41	0.2941	0.4055	0.5714	0.4654	46.5	1
TOTAL	4.61	7	17	12.33	1.75	1	1	1	1	1	1	100	

En la matriz de priorización de proyectos se calificó el grado de importancia de cada uno de los proyectos del plan de mejora organizacional, en donde se obtuvo la secuencia en que se realizaron los proyectos dentro de la empresa Grupo Rodríguez Diesel S.A. de C.V. la cual está definida por la columna orden de la matriz.

Resultados

Los resultados...

Propuestas Futuras.

A partir de los proyectos realizados en el Plan de mejora organizacional dentro de la empresa surgió la necesidad de planear otros proyectos a implementar a mediano plazo, para generar un mayor rendimiento sobre los servicios que se ofrecen actualmente dentro de GRD.

El motivo por el cual los proyectos no fueron llevados a cabo durante la realización de la presente investigación, se debió principalmente al tiempo y costo que requería para poderlos realizar, además de las prioridades establecidas por parte de la gerencia de la empresa.

En la Tabla 1.6 se muestran los proyectos que se proponen a la organización para ser implementados en un futuro.

Tabla 7.1. Proyectos de mejoras futuras.

No.	Nombre del Proyecto	Indicadores a mejorar.	Clave	Tipo de proyecto.
1	Acreditación de la norma NOM-068-SCT-2-2000.	Compromiso con la calidad	GRD-ANM	Mediano Plazo
2	Diseño y planeación de un instituto de capacitación especializado en autotransporte.	Gestión de Recursos Iniciativa	GRD-DPI	Mediano Plazo



Conclusiones.

Al realizar esta investigación....

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional
 Fotografía: Alvaro López Chávez



Referencias.

- Alfred Klein, N. G. “El análisis factorial”. *Banco de México*. 1990
- Álvaro, J. A. “Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos”. *Universitat Jaume*. 2000
- Amat, O. “Análisis Económico-Financiero”. *Ediciones Gestión 2000*. 2008
- Bas, E. “Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro”. *Book Print Digital*. 1999
- Díez, S. P. “Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas”. *INAP*. 2007
- Dominguez, P. R. “Manual de análisis financiero”. *Instituto Europeo de Gestión Empresarial*. 2007
- Francés, A. “Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral”. *Prentice Hall*. 2006
- Krajewski, L. J. “Administración de operaciones: estrategia y análisis”. *Pearson*. 2000
- Lusthaus, C. “Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño”. *Banco Interamericano de desarrollo*. 2002
- Martínez, A. M. “Diagnóstico Empresarial. Universidad Surcolombiana”. 1996
- Martínez, J. M. “Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia”. *Diaz de Santos*, 2002

Octubre 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510