

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL



ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO

Seminario de titulación:

“MANAGEMENT DEL CAMBIO EN EL TURISMO “

Prof.

Lic. Fernando Soto Rodríguez

Alumnos:

Carlos Gómez Bonaga

Daniel González Hernández

Leticia Alcántara Mora

Eduardo Flores Morales

M^a. Del Carmen Gutiérrez Amezcua.

Caso Práctico:

MANAGEMENT DEL CAMBIO EN “NCS JAGUAR”

Índice

1. Introducción

2. Antecedentes

- 2.1. Administración Científica.
- 2.2. Humanismo enfoque conductual
- 2.3. Escuela de la calidad
- 2.4. Proceso administrativo
- 2.5. Enfoque sistemático
- 2.6. Teoría de las organizaciones

3. Teoría del Management del cambio

- 3.1. ¿Qué es el management del cambio?
- 3.2. Objetivos del management del cambio
- 3.3. Estructura del management del cambio
- 3.4. Esquema del management del cambio

4. Modelo sistémico

5. Caso práctico El Management del cambio aplicado en “NCS Jaguar”

- 5.1. Presentación de la empresa
- 5.2. Historia de la empresa
- 5.3. Perfil de la empresa
- 5.4. Perfil d gestión

6. Diagnostico situacional

- 6.1. Perfil de la empresa
- 6.2. Perfil de gestión
- 6.3. Cuadros comparativos
- 6.4. FODA
- 6.5. Cuestionarios de investigación
- 6.6. Análisis de desempeño

7. Propuesta para la implementación de El Management del cambio en “NCS Jaguar”

- 7.1. Estrategias genéricas
- 7.2. Claves estratégicas
- 7.3. Redefinición de la empresa
- 7.4. Ruptura estratégica

Introducción

En la actualidad las empresas exitosas son las que están en constante cambio, ya que así lo exige el ambiente donde se desenvuelve, por eso es imprescindible conocer el análisis de los factores que la afectan de una manera directa e indirecta. De igual manera también es importante conocer los cambios que se presentan día con día para poder competir con dichas empresas que están en constante cambio, y las cuales generan ventajas competitivas, llevándolas un paso adelante de la competencia.

Hablando de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) la mayoría atraviesan una serie de problemáticas, sean internas o externas, provocando que las empresas bajen su productividad, rendimiento y que carezcan de una estabilidad en el mercado. De igual manera dentro de los factores que afectan la empresa, podemos encontrar que la forma de administrar tiene un gran peso y que normalmente no se le da la importancia necesaria, reflejándose en los resultados.

Para crear una empresa exitosa que pueda generar una capacidad de respuesta y una capacidad de transformación, tenemos que ser competentes para afrontar los ambientes complejos y dinámicos que se presenten, en la actualidad es necesario introducirnos e involucrarnos en el management del cambio, el cual pretende transformar el comportamiento de las organizaciones mediante un sistema de creencias, actitudes y estados de ánimo, así como también su estructura mediante el análisis de factores interno y externos que interactúan en el ambiente para que se puedan generar nuevas oportunidades de crecimiento mediante una constante renovación de procesos, para que al final se logre una competitividad sustentable.

Nuestro objetivo, es lograr identificar las capacidades distintivas, que en función de la estrategia, el manejo de las claves estratégicas y la coherencia, dirección y coordinación del personal, logremos obtener una empresa en constante crecimiento, visionaria e innovadora. Se debe estar consciente de que toda empresa debe sufrir cambios en base a las nuevas tecnologías y procesos, por ello las estrategias deberán experimentar un proceso de cambio lento pero progresivo; una empresa que opere en la actualidad, debe de estar consciente de que para poder subsistir y permanecer en el mercado deberá estar en un constante proceso de cambio.

2. Antecedentes

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social

Características

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de una corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y eficacia

2.1. Administración Científica.

¿EN QUE CONSISTE?

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

A Esta Corriente se le llama Administración Científica Por la Racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero

En esta administración lo más importante es la producción en masa, realizando muchos productos en forma sistematizada, todos de la misma forma en todos sus aspectos sin

ninguna diferencia, asimismo esta producción no toma en cuenta las expectativas del consumidor.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital

Las organizaciones pueden ser eficientes o eficaces, o ineficientes e ineficaces, y crear problemas en vez de resolverlos. Todo depende de la forma en que se les administre. El papel de la administración consiste pues en asegurar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Administración científica: se le llama así porque se aplicó el método científico para estudiar tiempo y movimientos para lograr la eficiencia y la eficacia.

Por otra parte los problemas existentes durante la administración científica en las fábricas era que no existía una división de responsabilidades, no existían incentivos, la toma de decisiones se basaba en la intuición y las corazonadas, sin existir relación entre los departamentos lo cual generaba grandes conflictos entre los jefes y sus subordinados.

CARACTERISTICAS

Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.

Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.

Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.

Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.

Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo ORT.

2.2. Enfoque Conductual

La escuela conductista surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por lo tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el “lado personal” de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

El término se suele usar para describir como interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. Este movimiento surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

2.3. Escuela de la calidad

Explica las ventajas que implica aplicar el Control Estadístico en los procesos de producción con el fin de mejorar los procesos productivos, disminuyendo costos para así ofrecer productos realmente competitivos.

Existe mucha literatura de control de calidad en sus distintas modalidades, todos los autores de calidad coinciden en la necesidad de usar técnicas de calidad, y para cubrir esta necesidad existe un conjunto de técnicas estadísticas llamadas herramientas básicas de la calidad que aplicada combinadamente forman el Control Estadístico del Proceso (CEP).

Orígenes y evolución de la calidad

Previo a la conformación de los primeros grupos humanos organizados de importancia, las personas tenían pocas opciones para elegir lo que habrían de comer, vestir, en donde vivir y como vivir, todo dependía de sus habilidades en la cacería y en el manejo de herramientas, así como de su fuerza y voluntad, el usuario y el primitivo fabricante eran, regularmente, el mismo individuo.

La calidad era posible definirla como todo aquello que contribuyera a mejorar las precarias condiciones de vida de la época prehistórica, es decir, las cosas eran valiosas por el uso que se les daba, lo que era acentuado por la dificultad de poseerlas.

Conforme el ser humano evoluciona culturalmente y se dinamiza el crecimiento de los asentamientos humanos, la técnica mejora y comienzan a darse los primeros esbozos de manufactura; se da una separación importante entre usuario o cliente y el fabricante o proveedor.

La calidad se determinaba a través del contacto entre los compradores y los vendedores, las buenas relaciones mejoraban la posibilidad de hacerse de una mejor mercancía, sin embargo, no existían garantías ni especificaciones, el cliente escogía dentro de las existencias disponibles.

Conforme la técnica se perfecciona y las poblaciones se transforman poco a poco en pueblos y luego en ciudades de tamaño considerable, aparecen los talleres de artesanos

dedicados a la fabricación de gran variedad de utensilios y mercancías, cada taller se dedicaba a la elaboración de un producto, eran especialistas en ello y basaban su prestigio en la alta calidad de sus hechuras, las que correspondían a las necesidades particulares de sus clientes. En esta etapa surge el comerciante, sirviendo de intermediario entre el cliente y el fabricante

2.4. Proceso administrativo

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

2.5. Enfoque sistemático

También conocido como pensamiento sistémico, es entender la complejidad y lidiar con ella en la realidad, esta es la base del enfoque sistemático, es una de las herramientas intelectuales más importantes del administrador.

El Pensamiento Sistémico está basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee de modos de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo modelos sistémicos explícitos (muchas veces simulados por ordenador) de los asuntos complejos. Es un marco conceptual cuya esencia pretende producir una "Metanoia", un "cambio de enfoque" y que nos ayuda de dos formas:

1. A ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos.
2. A ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas.

Su práctica comienza con el concepto de "retroalimentación" (feedback), un concepto que nos muestra cómo las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse (o balancear) entre ellas. Ayuda a aprender a reconocer tipos de "estructuras" que se repiten una y otra vez.

La complejidad indica el gran número de problemas y variables presentes en una situación; es la condición normal que las organizaciones y los administradores, deben enfrentar. Cuanto mayor sea el número de problemas y variables, más compleja será la situación.

Se van generando subsistemas dependiendo de los objetivos, se van creando soluciones para cada uno de ellos, otra forma de explicar el enfoque sistemático sería a un sin número de causas le corresponde un sin número de efectos.

Se ve la realidad como todo integrado, para poder solucionar el problema se tiene que atomizar, es decir fragmentar en cada una de sus partes: tanto en el Hardware de la Organización (perfil de la empresa) como en el Software de la Organización (perfil de gestión)

2.6. Teoría de las organizaciones

El aprendizaje Organizacional es el proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso para la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio y lidiar con el cambio continuamente.

Las organizaciones deben estar en proceso de aprendizaje ciertas características de las organizaciones complica el aprendizaje, gracias a las 5 disciplinas de Senge pueden ayudar al proceso de aprendizaje.

Existen tres tipos de organizaciones:

- a) Coercitivas, cuando el objeto es controlar el comportamiento (siendo que el poder se basa en castigos)
- b) Utilitarias, cuándo el objeto es obtener resultados a través de pactos con los funcionarios (el poder se basa en rompecabezas).
- c) Normativas, cuando el objetivo es realizar la misión o la tarea en cuanto a los participantes creen. (el poder se basa en creencias y símbolos)

Los puntos más importantes de las que se tomaron en cuenta en las ideas clásicas son:

I. Teoría de las organizaciones.

Las organizaciones formales modernas se basan en leyes que las personas acepten por considerarlas “racionales”.

Se caracteriza por formalidad ya que se basa en normas y leyes impersonalizadas, ya que se debe obediencia al cargo no a sus ocupantes y finalmente por el profesionalismo.

II. Modelo de organización según Buns y Stalker.

Tipo mecanicista, esta es adecuada en condiciones estables, tareas especializadas y precisas; control definido; coordinación y visión depende de la alta gerencia siendo la comunicación vertical.

Tipo Orgánico, se adapta a condiciones inestables y complejas, siendo la redefinición constante de tareas, énfasis en la cooperación del conocimiento existiendo interacción.

III. Aprendizaje organizacional según Peter Senge.

Para llevar a cabo el cambio continuo las organizaciones deben de estar siempre en un proceso continuo de aprendizaje, para ello existen 5 disciplinas denominadas:

- Dominio personal: consiste en el auto control, claridad de los objetivos.
- Modelos mentales: siendo las creencias, actitudes y percepciones.
- Visión compartida: es el entendimiento común, el futuro como clave del éxito.
- Aprendizaje continuo: es la sinergia.
- Pensamiento sistémico.

3. Teoría del Management del cambio

3.1. ¿Qué es el management del cambio?

Como consecuencia del aprendizaje organizacional se dio la aparición de lo que conocemos como Management del Cambio, que es una disciplina que toma todos los conceptos en que se sustenta el desarrollo de la organización en la actualidad y que ubica como una estrategia integradora.

También lo podemos considerar como el manejo de la transición desde una organización que piensa en el cambio como un proceso accidental, discontinuo, y en gran medida indeseable, hacia una nueva empresa que se prepara para convivir y asimilar cambios permanentes.

Es permisible decir que en el management del cambio se apuesta por la unión de conocimientos y capacidades con el poder para dar un paso a la reflexión y acción que requiere el management actual.

Se considera como una ventaja competitiva dado que no existen en México muchas empresas que tengan conocimiento de su existencia o lo hayan implementado.

3.2. Objetivos del management del cambio.

Tiene como objetivo la transformación de ideas y practicas existentes en la acción empresarial, siendo que las empresas tiene que cambiar encontramos a:

- a) El logro de la competitividad
- b) La sustentabilidad

3.3. Estructura del management del cambio. Dicha estructura esta forjada por cuatro diagonales (son una propuesta para alcanzar una trasformación empresarial efectiva, cuyo origen, es la necesidad de arribar a un nuevo management o disciplina de la dirección, coherente con los nuevos requerimientos) que permite concebir y desarrollar el proceso que conduce al logro de la competitividad sustentable.

Dichas diagonales son:

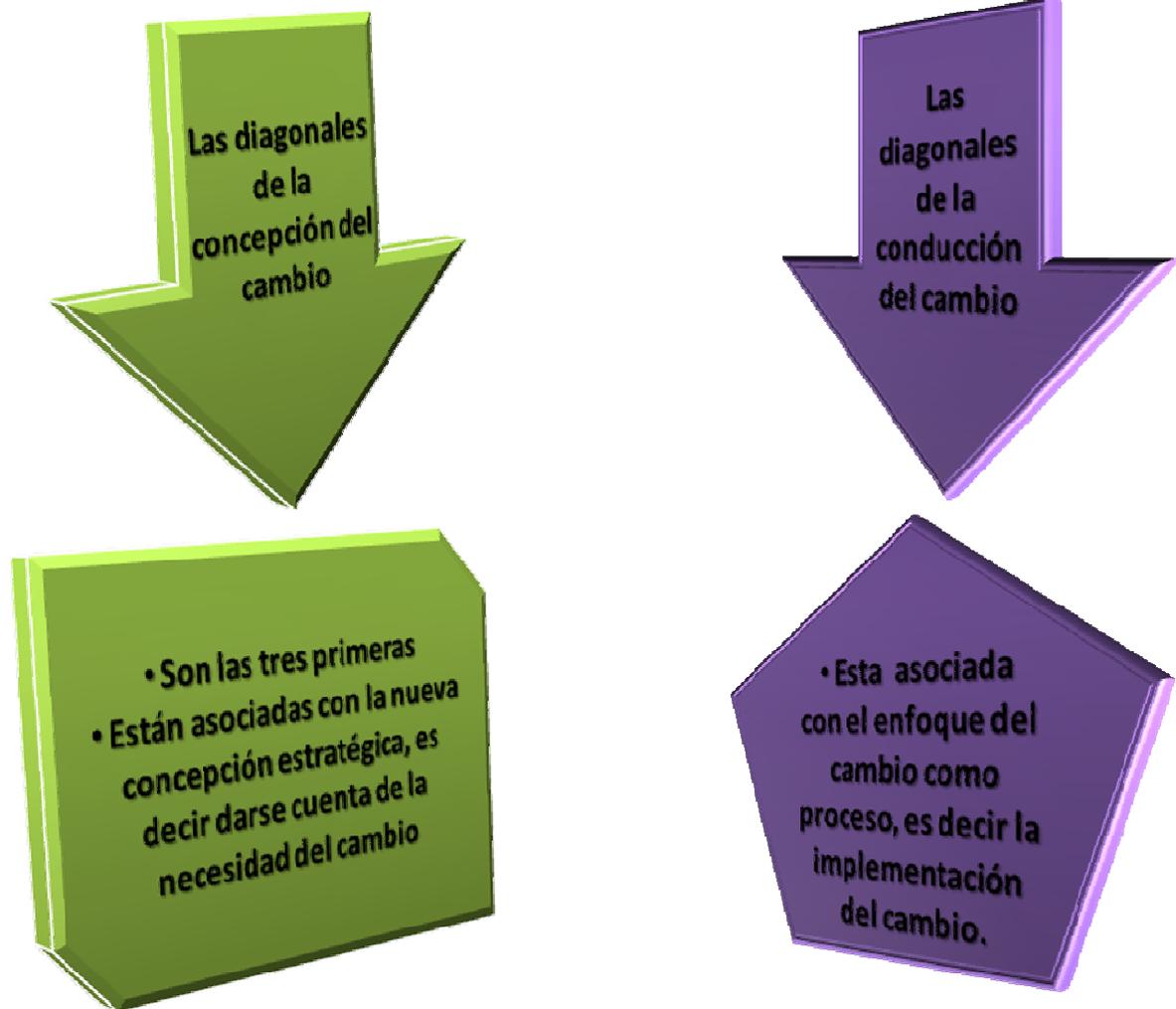
1°. La nueva concepción de las estrategias genéricas : coherente con las nuevas configuraciones internacionales (acción que repercute a los niveles de macro y micro de los mercados y las nuevas demandas de los clientes)

2°. La nueva concepción d la empresa: involucra a la empresa en su totalidad y se vinculan con la dinámica del proceso estratégico.

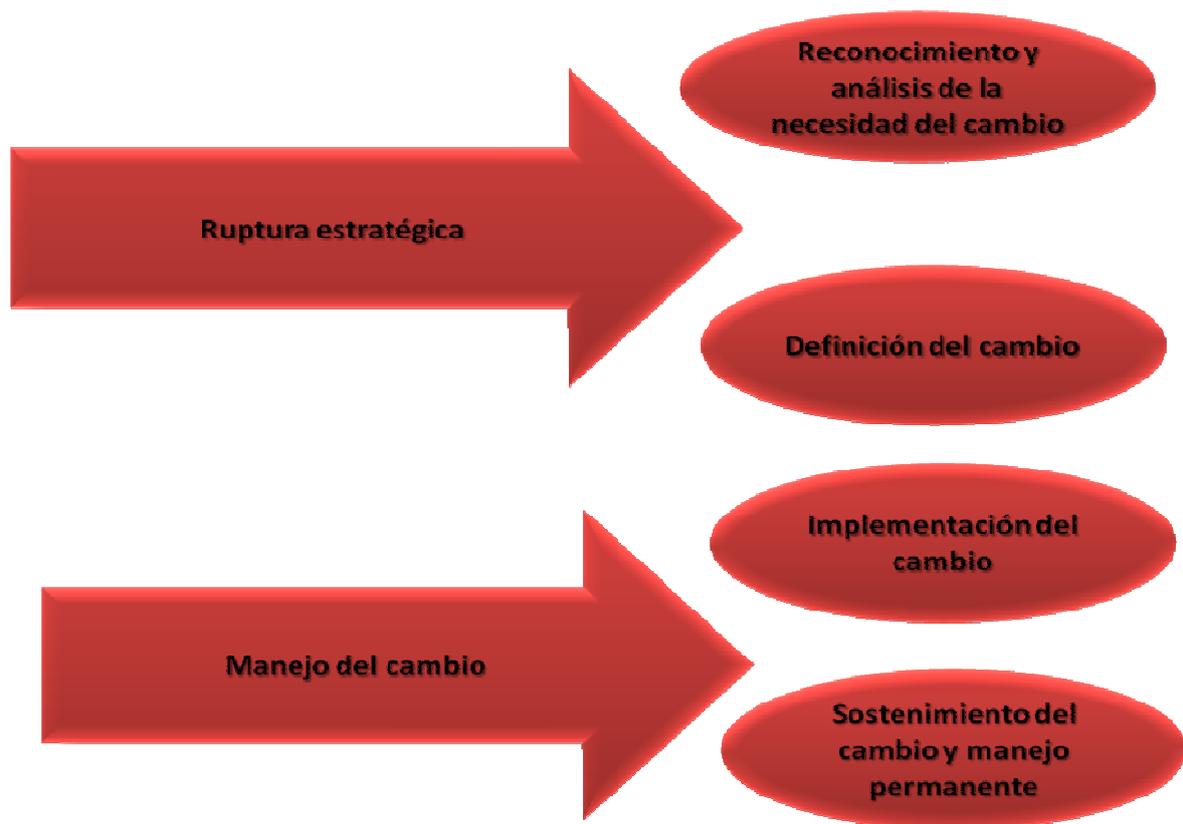
3°. La redefinición de la empresa: por una parte lo que hace al negocio, las estrategias y las políticas, por otro lado, en lo que respeta a la organización y a la cultura, las nuevas concepciones de las estrategias y de las claves constituyen elementos básicos para la redefinición de los perfiles de empresario y de gestión respectivamente.

4°. El modelo de ruptura estratégica y manejo de cambio: permitiendo sintetizar y articular las restantes diagonales, fusionando los distintos conceptos en un proceso estratégico específico para el cambio empresario frente a la ruptura del sistema estratégico.

Las cuatro diagonales las podemos dividir en dos grupos:



De esta forma el modelo de ruptura estratégica y manejo del cambio , se encuentran concentrados en cuatro etapas.

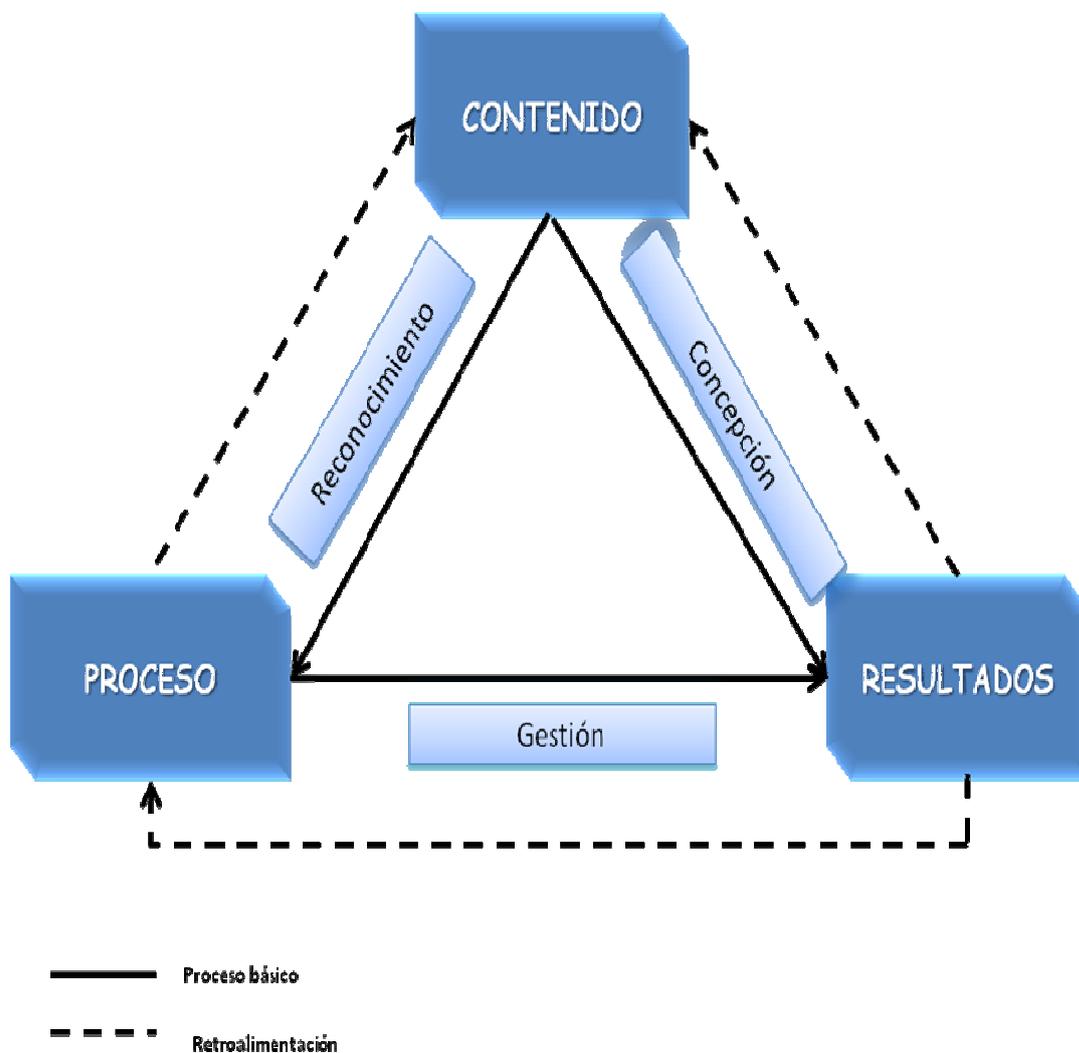


En un sentido amplio, la diagonal de la conducción del cambio se caracteriza por permitir el manejo del cambio ante rupturas estratégicas, orientar el proceso del cambio hacia el logro de la competitividad sustentable y sintetizar a las diagonales restantes. Así que el sostenimiento del cambio exige una permanente supervisión de las estrategias, de las claves, y perfiles.

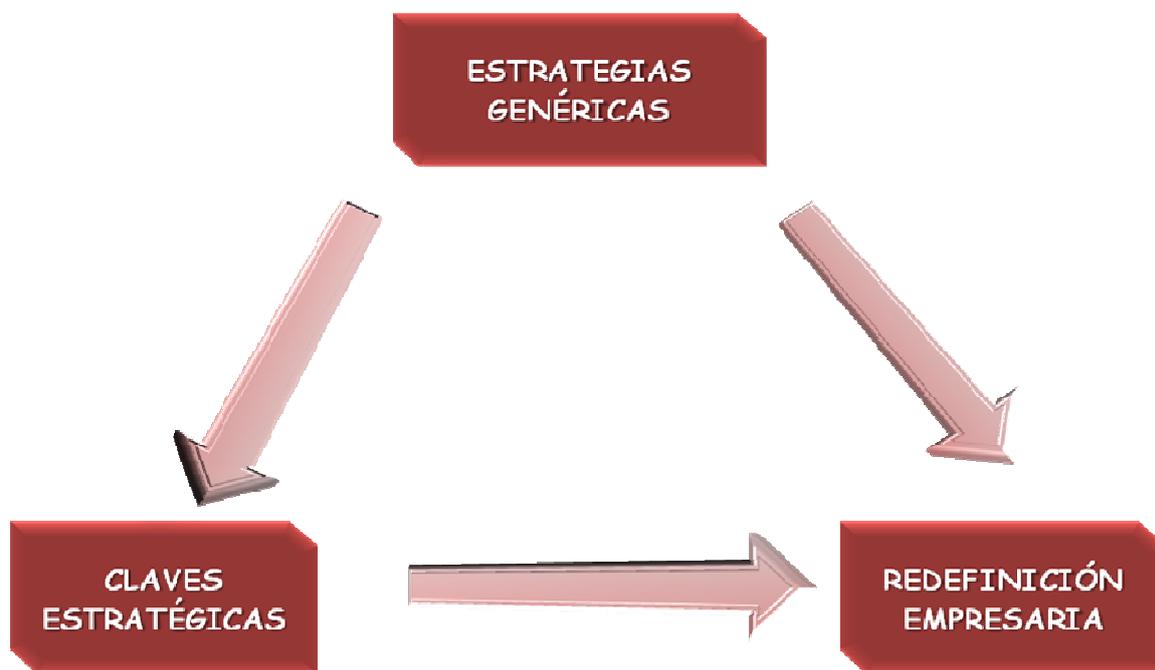
3.4. Esquema del management del cambio.

Según o depende de cuál sea su situación frente al cambio, en términos de entorno, organización y proceso estratégico, cada organización resulta afectada en forma diferente.

En consecuencia, las nuevas realidades y concepciones se manifiestan en crisis y/o brechas específicas. Frente a esto, el management del cambio permite que la institución "SINTIONICE" sus objetivos del cambio, así como su concepción y conducción. Se arriba así, a la etapa "POSTERIOR AL CAMBIO" donde se interrelacionan la competitividad sustentable con su management.



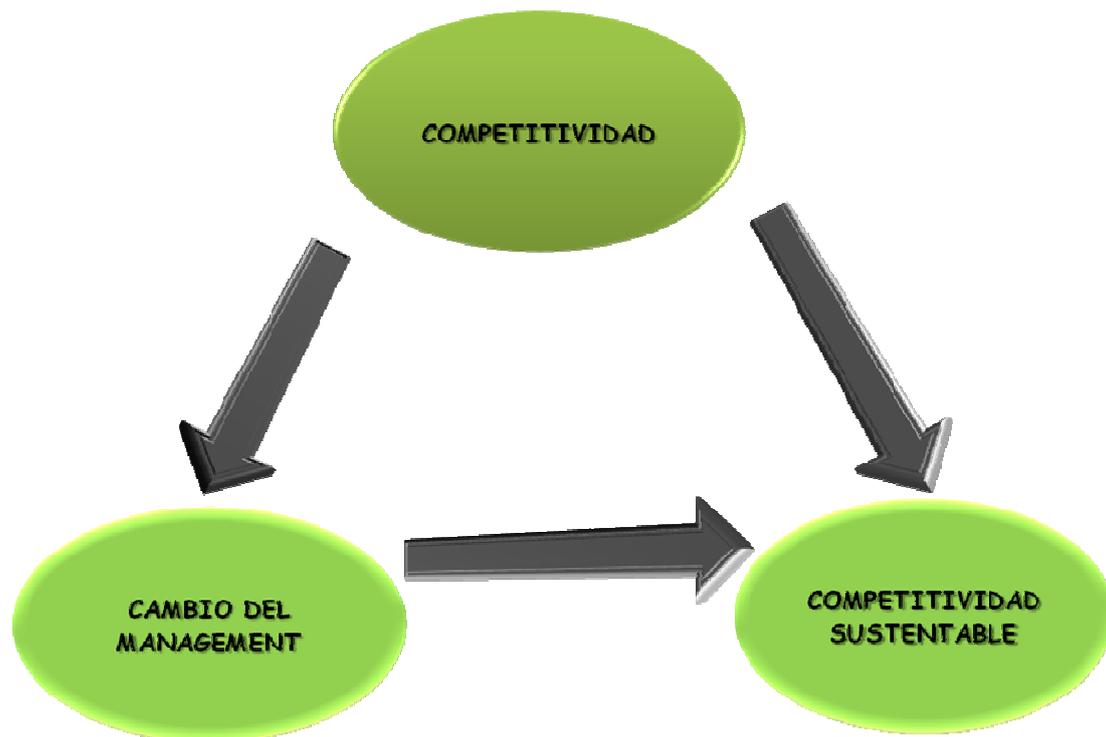
El contenido del cambio hace a las diagonales de su concepción, la nueva concepción de las estrategias genéricas y de las claves estratégicas y la redefinición de la empresa para alcanzar la competitividad sustentable. De este contenido emanan el reconocimiento de la necesidad del cambio, que detona el proceso en si mismo y la concepción del cambio, sintetizada en la redefinición de los perfiles empresario y de gestión que afecta a los resultados del cambio.



El proceso del cambio en si mismo o mas especificadamente, el proceso de ruptura estratégica y manejo del cambio. Hace a las diagonales de la conducción del cambio.

A partir del reconocimiento, el proceso se integra con las etapas de: definición, implementación y sostenimiento activo del cambio.

El resultado del proceso de cambio es la gestión del cambio que juntamente con la concepción del cambio, resulta decisiva para la obtención de los resultados.



Los resultados del cambio constituyen las diagonales de los objetivos del cambio.

Se integran con: el logro de la compatibilidad, el cambio del management y como resultado conjunto de estos dos elementos el logro de la competitividad sustentable.

En síntesis el management del cambio se presenta como un proceso doblemente recursivo donde puede observarse lo siguiente:

- 1º. Que los resultados retroalimentan permanentemente tanto el contenido (concepción del cambio) como el proceso (manejo del cambio), mientras que la dinámica del proceso incide sobre la concepción del cambio.
- 2º. Vemos que las diagonales que componen cada uno de los subconjuntos del management del cambio se encuentran en una permanente interrelación entre si, en forma tal que las diagonales "finales" de cada uno de los subconjuntos están sujetas a replanteo y reelaboración permanente.

La redefinición empresarial, el sostenimiento del cambio y la competitividad sustentable, el sostenimiento del cambio y la competitividad sustentable deben permanecer siempre activas

para que la organización tenga probabilidad de continuar siendo exitosa en un contexto de cambio permanente e impredecible.

La propuesta consiste en utilizar el management del cambio como una palanca para la competitividad sustentable y a la vez como transición hacia el nuevo management en proceso de gestión.

4. Modelo sistémico

Las cuatro diagonales del proceso del cambio, esta propuesta en la lógica normativa de los procesos de cambio apuntan a mejorar las articulaciones de los mismos facilitando su factorización y ordenamiento con vistas a incrementar sus beneficios y disminuir sus costos tangibles e intangibles.

En otras palabras: intenta mejorar el proceso a partir de un adecuado conocimiento de los "PRINCIPIOS" que distribuyen su funcionamiento real, sintetizando las cuatro decisiones estratégicas que hacen a los procesos significativos del cambio:

- El ingreso = El por qué
- El contenido u objeto = El qué.
- La ruta = El quién y El con quién.
- El tipo de proceso = El cómo, el cuándo y El donde.

Las diagonales del cambio empresario vienen aplicándose desde los 80's por lo que existen elementos empíricos valiosos para las hipótesis acentuadas en el mismo. Aquí se definen dos ejes, organizacional y estratégico, en el cual se integran los elementos del diseño organizacional.

- Eje organizacional: estructura, infraestructura, gente y cultura.
- Eje estratégico: las estrategias y las competencias.

Este modelo organizacional comprende:

- a) El desarrollo del vector estratégico que en un sentido amplio incluye:

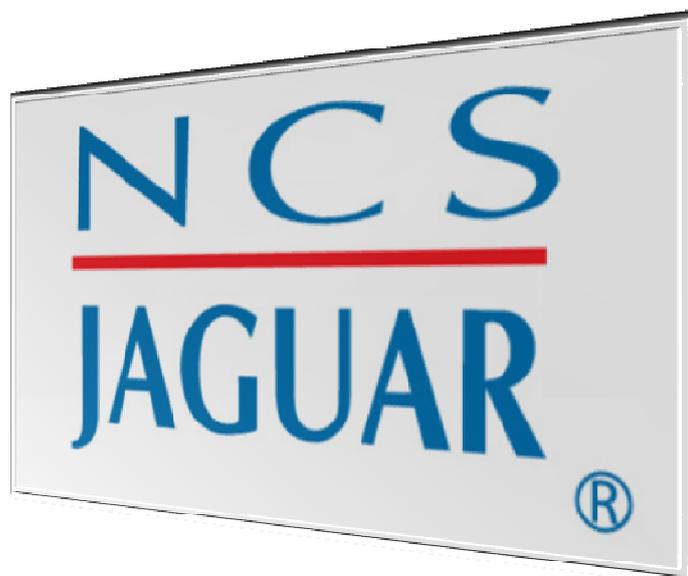
- La visión: la empresa deseada en términos de equilibrio entre sus objetivos económicos y sus compromisos son los públicos internos y externos.
 - La misión: el “territorio” de los negocios al cual se aplica la visión.
 - La estrategia: la forma en que la empresa encara sus vínculos con los mercados,(quienes con sus clientes, como llega a ellos y como compete). Comprende tanto la estrategia comparativa centrada en los grados de diversificación, internacionalización e integración de los distintos negocios y competencias, como la estrategia específica de cada uno de los negocios comprendidos.
 - Las políticas: define las fuentes de obtención y los criterios de asignación para los recursos funcionales. (como el dinero o la gente)
 -
- b) El desarrollo del vector del comportamiento individual y grupal que involucra:
- La cultura: como el sustrato siendo el conjunto de valores y creencias compartidos, así como las actitudes y aptitudes que constituyen su manifestación cotidiana.
 - Los recursos intangibles: íntimamente ligados a la cultura, como el liderazgo, el personal y los estilos. Identifico el estilo empresario como la forma de encarar la estrategia, (ofensiva o defensiva – persistente o cambiante).
- c) El desarrollo del vector administración: se integra con la estructura, el modelo de la gestión, los sistemas de información y los procesos administrativos.
- d) La estrategia, el comportamiento y la administración convergen en la creación de las capacidades distintivas. Para poder lograr el combinación y desarrollo de capacidades específicas, proceso y tecnologías que constituyen dicha capacidad distintiva, se requiere de las interfaces o instrumentos de intervención compuestos por tres grandes conceptos:
- Las capacidades generales: toma de decisiones, solución y anticipación de problemas, negociación e innovación, tarea en equipo, desarrollo de sinergia, equilibrio de riesgos, etc.
 - El rediseño de los procesos: abordable mediante ingeniería o benchmarking.
 - La tecnología de la información: estos sistemas en base de datos permiten la integración de la organización y facilitando su transformación, las redes

interempresarias facilitan combinaciones y nuevos emprendimientos en el marco de una empresa extendida, lo que a su vez tiene una fuerte incidencia estratégica. Asociándolo con la competitividad empresarial: el de la efectividad operacional, el de la mejora e innovación de las estrategias y el actual desafío de la creación del valor, que más allá del cambio estratégico para penetrar en la redefinición del modelo del negocio.

5. Caso práctico El Management del cambio aplicado en “NCS Jaguar”

5.1 Presentación de la Empresa

SOLUCIONES INTEGRALES EN ENVOLVENTES METÁLICOS



5.2 Historia de la Empresa

Jaguar de México, es una empresa 100% mexicana especializada en la fabricación de envoltentes metálicos para el montaje y aseguramiento de equipo eléctrico y electrónico.

Desde sus inicios en 1997, la empresa ha ido desarrollando una oferta de productos y soluciones adecuada al rápido crecimiento del mercado de las telecomunicaciones, energía, audio y video, contando con la flexibilidad de diseñar y fabricar productos que cumplan con las necesidades específicas de nuestros clientes.

Hoy en día Jaguar de México cuenta con un extenso catalogo de productos los cuales se apegan a los más altos estándares de calidad y a las tendencias de mercado, especializándonos en asesorar a nuestros clientes en la selección de productos que brinden la mejor solución a sus necesidades presentes y futuras.

Una de las principales premisas en las que NCS jaguar ha basado su desarrollo como negocio ha sido el convencimiento de que en el ambiente actual de competencia, solo podrá tener éxito las empresas ofrecer servicios y productos de la más alta calidad que cumplan con los estándares internacionales y que sean altamente competitivos.

Tecnología



Sala de capacitación para 50 personas.

Salas de trabajo individual.

Aéreas verdes para esparcimiento y convivio.

Granja ecológica.



Instalaciones e infraestructura



Planta de manufactura de 4000 mts, construida bajo estándares internacionales, ubicada en un predio de 20 000 mts cuadrados.

Oficinas comerciales y administrativas.

Sala de exhibición.

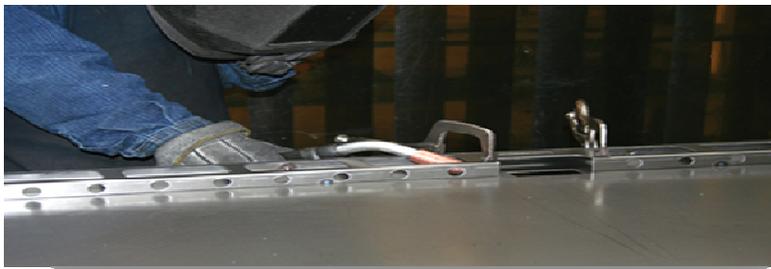
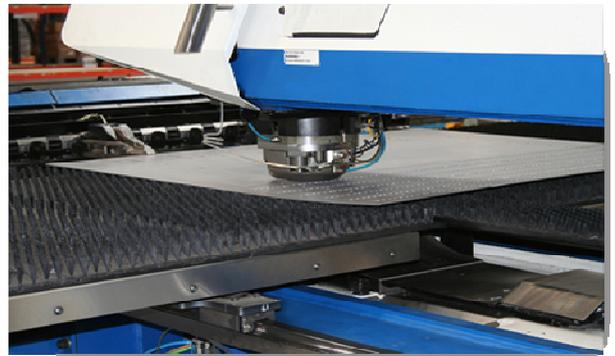


Grupo de ingeniería y desarrollo de producto equipado con hardware y software de vanguardia.

Laboratorio de calidad.

Línea metal mecánica con maquinaria de punta:

- Corte CNC
- Plegado
- Soldadura MIG y a resistencia
- Terminado



Línea de pintura electrostática:

- Riel transportador automático integrado en circuito conveyorizado.
- Sistema de pre tratamiento de fosfato por aspersión.
- Horno de polimerizado.

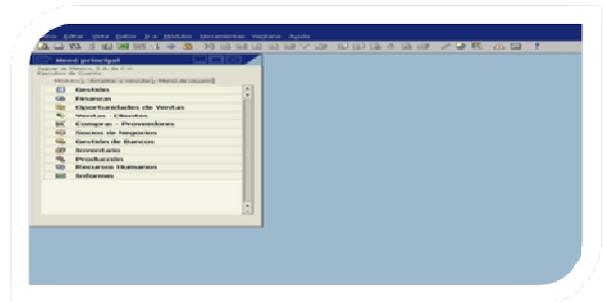
Línea de ensamble:

- Células e ensamble de alta eficiencia.
- Empaque y terminado.

Almacén:

- Almacén de materias primas
- Almacén de producto terminado.

- Sistema operativo SAP business One.
- Sistema operativo ERP.
- Modulo CMR
- Modulo MRP.



5.3 Perfil de la empresa:

Misión

Somos una empresa en constante crecimiento de la productividad a través de la mejora continua, con crecimiento estable y consistente en todos sus segmentos, basándonos en una filosofía de calidad total centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente y apoyada en el desarrollo de talento y competencias de nuestro personal.

Visión

Ser una empresa de clase mundial especializada en el desarrollo y fabricación de productos y soluciones de valor agregado, conforme a normas y estándares Internacionales, ecológicamente responsable que cuente con infraestructura de vanguardia capaz de satisfacer la demanda de mercados internacionales.

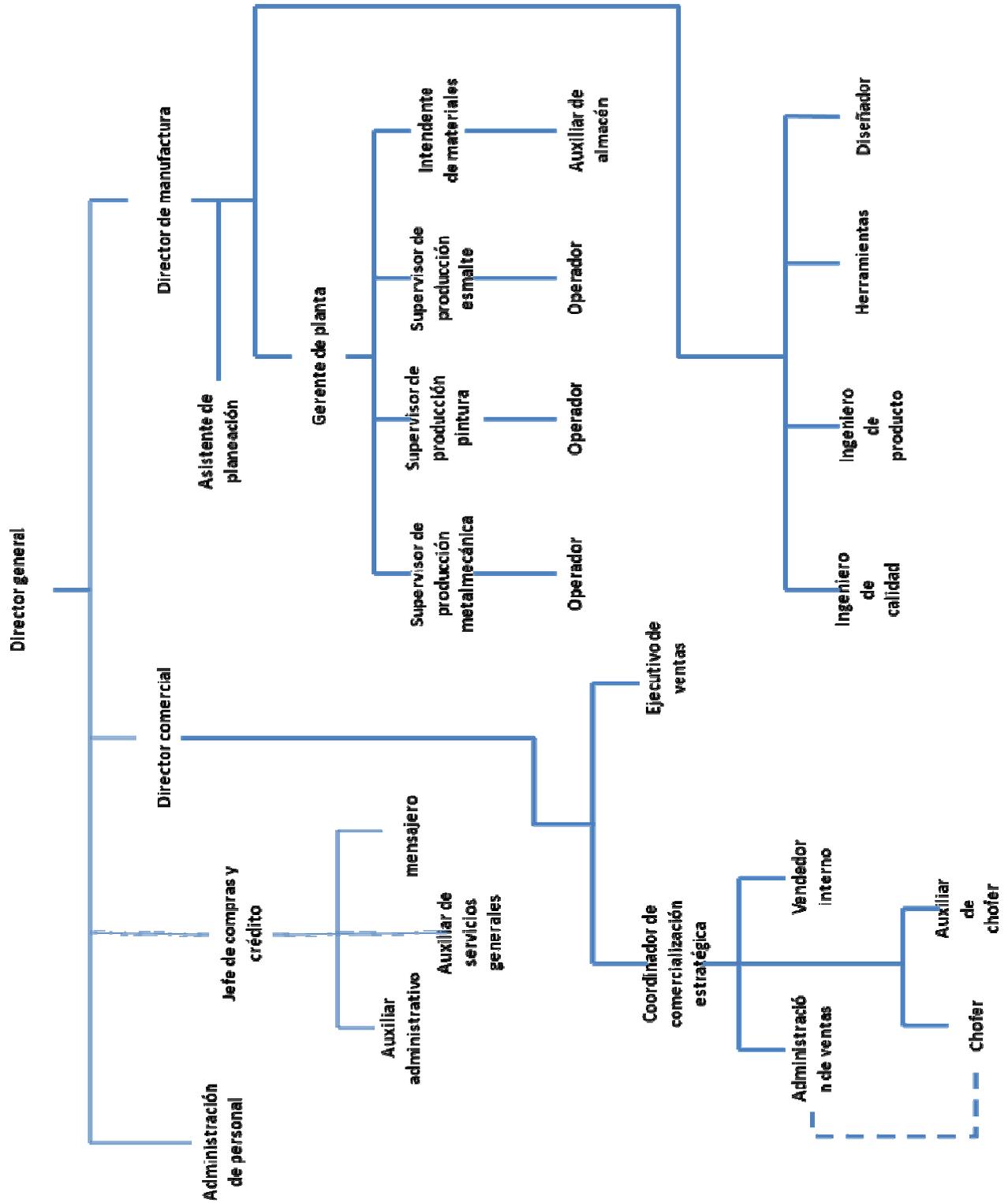
Slogan

“Soluciones integrales en envolvertes metálicos”

Objetivos.

- ▶ Ser eficientes, Eficaces y comprometidos en nuestros procesos productivos y operativos para así brindar un producto de calidad.
- ▶ Consolidarnos como la mejor empresa del sector en el mercado nacional.
- ▶ Ser una empresa de vanguardia y en constante renovación para la fabricación de envolveres metálicos
- ▶ Contar con personal altamente capacitado, con vocación de servicios, especialistas, aliados a marcas líderes del mercado con trayectoria internacional.
- ▶ Operar en un ambiente cálido, armonioso, pro-activo y participativo en todas las áreas de la empresa.
- ▶ Destacarnos por nuestra flexibilidad y dinamismo, que cada producto y servicio que integramos en nuestra empresa tenga como principal objetivo contribuir a que el negocio de nuestros clientes sea mejor, ayudándolo así a conservar y mejorar su posición de liderazgo

Organigrama



*"No hay nada más difícil de manejar, más arriesgado de llevar a cabo,
Ni más incierto que ser líder en la introducción de un nuevo orden de cosas"* Nicolás Maquiavelo.

Estrategias:

En busca de acercarse al desarrollo como negocio ha sido el convencimiento de que en el ambiente actual de competencia, NCS Jaguar ha basado su desarrollo en cinco estrategias fundamentales:

- 1°. Asesoría personalizada.
- 2°. Relaciones a largo plazo
- 3°. Compromiso
- 4°. Servicio
- 5°. Calidad en las soluciones

NCS Jaguar: compite con cotos razonables al mercado

NCS Jaguar: ofrece una gama de productos de alta calidad, así como diversificación en sus soluciones.

NCS Jaguar: cuenta con tecnología de primer nivel en la elaboración de sus soluciones.

5.4 Perfil de gestión

Valores

- ▶ Respeto
- ▶ Lealtad
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Responsabilidad
- ▶ Servicio
- ▶ Compromiso
- ▶ Calidad en nuestros procesos y productos
- ▶ Satisfacción del cliente

Cultura organizacional

- ▶ La gente y su cultura: constituye el sustrato de la capacidad de gestión y, en consecuencia el pilar principal de la capacidad empresarial. Aquí pueden definirse tres subelementos:
 - 1°. Los valores y creencias: están enfocados a l personal de nivel ejecutivo.
 - 2°. Actitudes: Podemos decir que están enfocadas hacia el constante cambio
 - 3°. Aptitudes: dentro de la empresa a nivel gerencial son buenas por que cuentan con el conocimiento requerido para dicho campo de trabajo, pero en cuestión operativa no podemos decir lo mismo ya que más del 60% de la plantilla no cuenta con el conocimiento adecuado para dicho tipo de trabajo.

6. Diagnostico situacional

6.1. Principales competidores

▶ FIBREMEX



▶ NORTHSYSTEMS



6.2.FODA

- ▶ NCS Jaguar tiene dos competidores y son FIBREMEX y NORTHSYSTEMS se efectuó un análisis de competitividad interno y externo con relación a sus competidores.

Análisis de competitividad interno: FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+) <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones sistematizadas. - Calidad del producto - Entrega inmediata - Adaptación a las necesidades del cliente - Información vía web accesible a todo publico - Cuenta con un catalogo web y diseños específicos - Utilización de Sap - Tecnología de punta en la producción 	OPORTUNIDADES (+) <ul style="list-style-type: none"> -Existe una importante diferencia en precios de nuestros productos en comparación con los importados - Mala calidad de los productos de la competencia - Amplia carpeta de clientes nacionales -Oportunidad del tipo de cambio (venta) - Ampliar la participación en el mercado en toda la República Mexicana.
DEBILIDADES (-) <ul style="list-style-type: none"> - Mala ubicación de la planta - Falta de motivación y mala capacitación del personal - Canales de comunicación no adecuados de mandos superiores a operadores - Largos procesos en la producción - Saturación de la producción - Costos elevados para el mercado nacional de los productos - Falta de publicidad en medios diversos 	AMENAZAS (-) <ul style="list-style-type: none"> - Los consumidores prefieren un mejor precio no importando los estándares de calidad - Competidores extranjeros maquilando en México -Falta de medios para el acceso a la empresa

6.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

- ▶ Línea metal mecánica con maquinaria de punta.
- ▶ Fabricación en acero al carbón rolado en frío.
- ▶ Pintura electrostática
- ▶ Diseño innovador
- ▶ Diseño a la medida dependiendo las necesidades el cliente
- ▶ Tiempo de entrega inmediato para productos de línea.
- ▶ Tiempo de entrega en lapso determinado para productos de diseño del cliente.
- ▶ Atención Personalizada

Análisis de competitividad Externo (perfil de la empresa)

EMPRESA	PRODUCTOS	PRECIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
NCS JAGUAR	<ul style="list-style-type: none"> *Multicontactos *Gabinetes para servidores *Racks de dos postes. *Racks de cuatro postes. *Racks de pared. *Charolas *Organizadores horizontales y verticales. *Velcros para administrar el cableado. *Sistema de ventilación y flujo de aire. *Accesorios. 	<p>Costos en dólares por el tipo por la materia prima que es el acero. Este mercado por lo general se cotiza en dólares. No menciona costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Página bien estructurada *Menciona dirección, teléfonos y correo electrónico *Se pueden descargar las fichas técnicas en formato PDF. *Empresa transnacional. *Centros de distribución en Monterrey N.L. *Son fabricantes y tienen la capacidad de desarrollar productos especiales. *Señala antecedentes de la empresa. *Cuenta con catálogo de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> *La pagina no señala costos de los productos. *Desarrolla productos especiales pero el tiempo de respuesta y fabricación de los mismos es muy tardado.
FIBREMEX	<ul style="list-style-type: none"> *Cables * Jumperes *Conectores *Acopladores *Adaptadores híbridos *Atenuadores *Distribuidores para rack *Cajas de empalme *Herrajes *Gabinetes 	<p>Costos en dólares por el tipo por la materia prima que es el acero. Este mercado por lo general se cotiza en dólares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Página web bien estructurada *Fichas técnicas con información completa. *Ofrece cursos de capacitación para instalación y mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> * No aparece una dirección de contacto. * No tiene teléfonos directos solo lada 01800. * No especifica si es nacional o internacional. * No tiene fotos de la empresa, datos de software ni tecnología que se utiliza para fabricación de sus productos.

NCS JAGUAR	<ul style="list-style-type: none"> *Multicontactos *Gabinetes para servidores *Racks de dos postes. *Racks de cuatro postes. *Racks de pared. *Charolas *Organizadores horizontales y verticales. *Velcros para administrar el cableado. *Sistema de ventilación y flujo de aire. *Accesorios. 	<p>Costos en dólares por el tipo por la materia prima que es el acero. Este mercado por lo general se cotiza en dólares. No menciona costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Página bien estructurada *Menciona dirección, teléfonos y correo electrónico *Se pueden descargar las fichas técnicas en formato PDF. *Empresa transnacional. *Centros de distribución en Monterrey N.L. *Son fabricantes y tienen la capacidad de desarrollar productos especiales. *Señala antecedentes de la empresa. *Cuenta con catálogo de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> *La pagina no señala costos de los productos. *Desarrolla productos especiales pero el tiempo de respuesta y fabricación de los mismos es muy tardado.
NORTH SYSTEMS	<ul style="list-style-type: none"> *Rack *Gabinetes 	<p>No menciona costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Cuenta con centros de distribución D.F. Guadalajara y Monterrey. *Valores Agregados: Entrega de flete sin costo. *Cumple con normas internacionales EIT/TIA Universal Hole Pattern. *Página bien estructurada. *Menciona direcciones y teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> *No menciona costos. *Tiene poca gama de productos.

Análisis de competitividad:

Es la capacidad que tiene la empresa para competir en su medio económico, se mide mediante la posición relativa que detecta la NCS Jaguar con respecto a sus competidores.

La competitividad interna comprende:

La capacidad que se tiene para extraer el máximo rendimiento de todos os recursos con los que cuenta NCS.

La evaluación sobre la eficiencia y la productividad, para medir la competitividad la dividimos en tres:

Eficiencia: es la obtención del mejor resultado utilizando los menores recursos económicos, (Reducir costos pero no la calidad del producto).

Competitividad: posición relativa frente a la competencia y aptitud para sostenerla en forma duradera o constante. (Ser capaz de mantener a raya a la competencia o estar constantemente a la vanguardia de los cambios)

Medida de eficiencia global: Se toma como una expresión de competitividad.

Ventaja competitiva:

Es la habilidad, recursos, conocimientos posicionamiento que posee NCS Jaguar y de la que carecen sus competidores (Fibremex y Northsystems) o bien posee en menor medida y que le permite mantener y mejorar su posición frente a los clientes.

6.4. Cuestionarios de investigación

CUESTIONARIOS APLICADOS. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Responda si esta (a, b, c o d) con las afirmaciones acerca de esta organización y sus trabajadores

Cuestionarios #1

- a) Totalmente de acuerdo c) Parcialmente en desacuerdo
b) Parcialmente de acuerdo d) Totalmente en desacuerdo

1. Los jefes de esta organización protegen a su personal

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

2. Lo más importante en esta organización son las personas

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

3. En esta organización uno tiene el futuro asegurado

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

4. En esta organización es mejor tener un “padrino” (o amigo poderoso) que trabajar duro.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

5. Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay q contratarlas constantemente.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

6. Aquí los superiores exigen lealtad total sin dar explicaciones

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

7. Esta es una organización en la que se confía en el ser humano

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

8. Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más

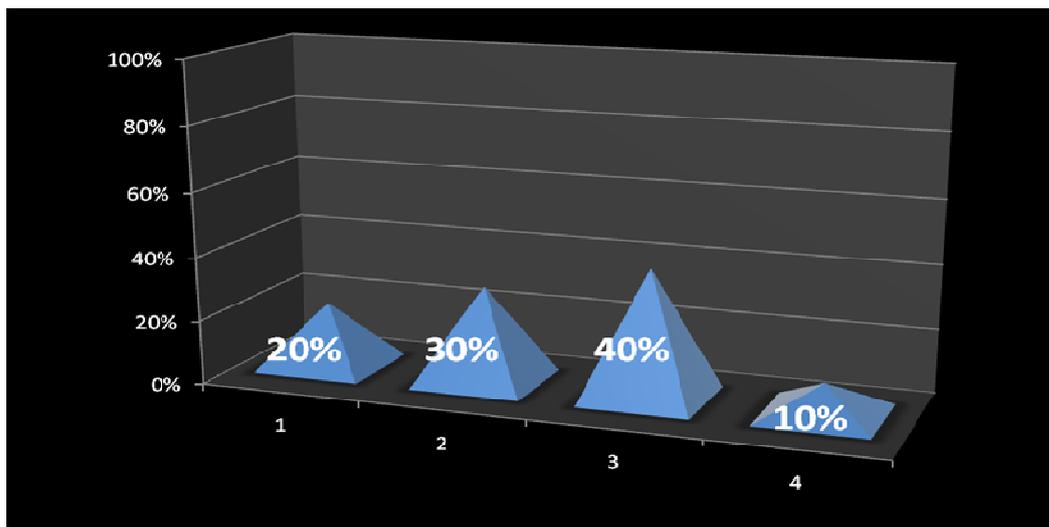
Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

Análisis por pregunta del cuestionario #1

Diagnostico del clima organizacional.

1. Los jefes de esta organización protegen a su personal

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	20%	30%	40%	10%	

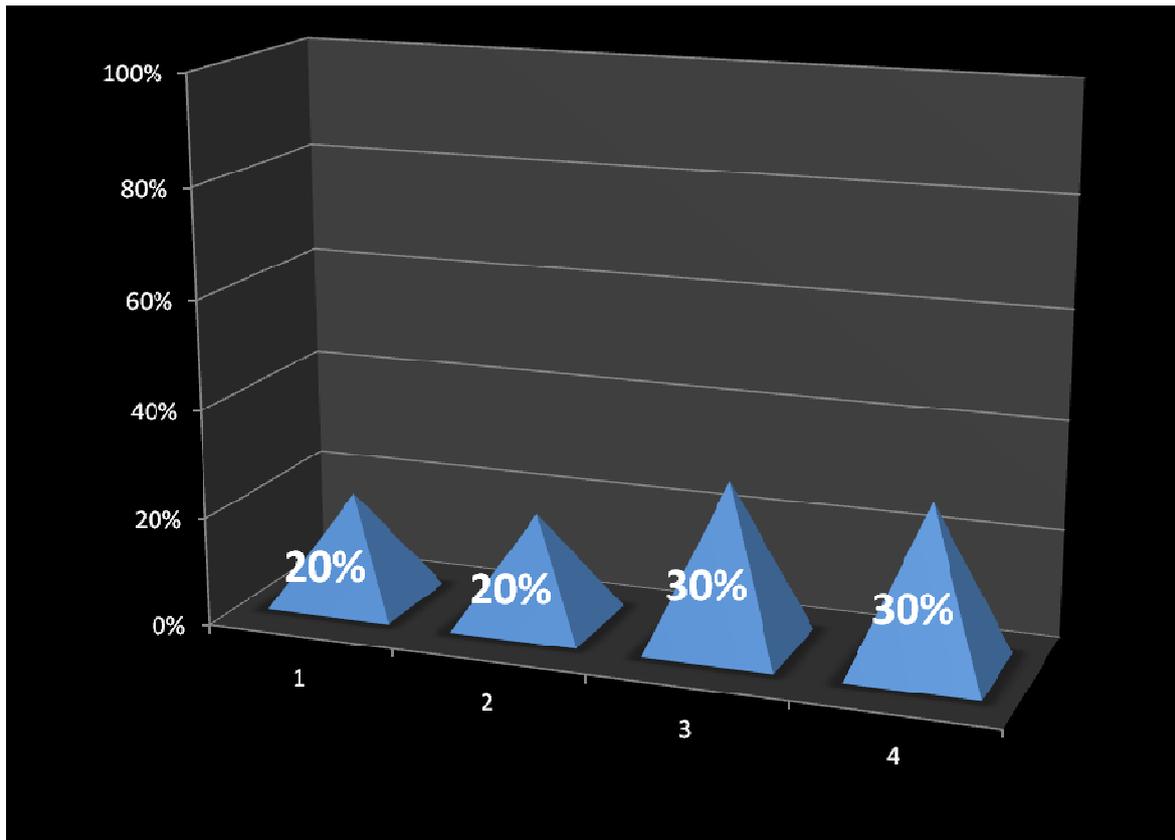


En este grafico podemos deducir que el 40% de los empleados está parcialmente de acuerdo.

Diagnostico del clima organizacional.

2. Lo más importante en esta empresa son las personas.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	20%	20%	30%	30%	

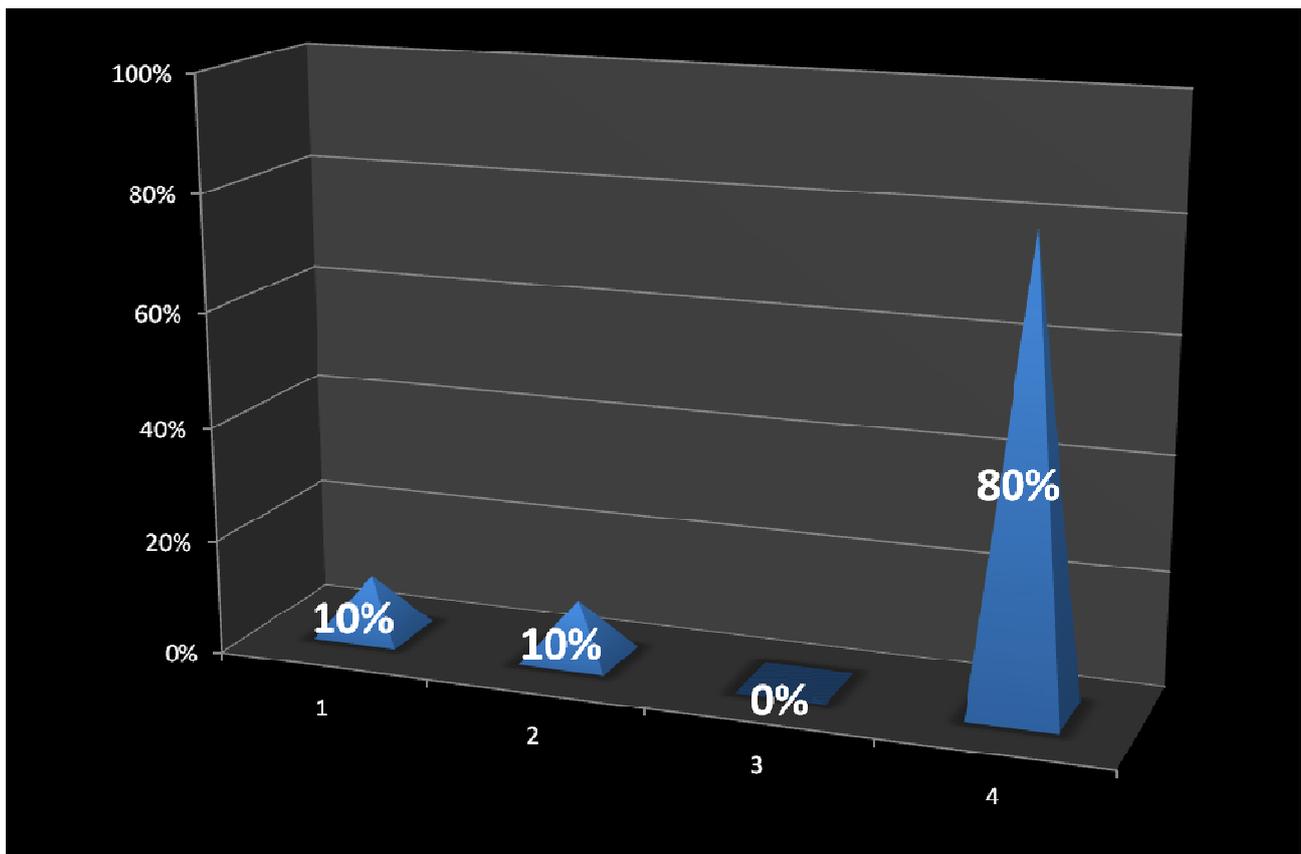


En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que los jefes no les dan la importancia necesaria a los empleados.

Diagnostico del clima organizacional.

3. En esta organización uno tiene el futuro asegurado.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	10%	10%	0%	80%	

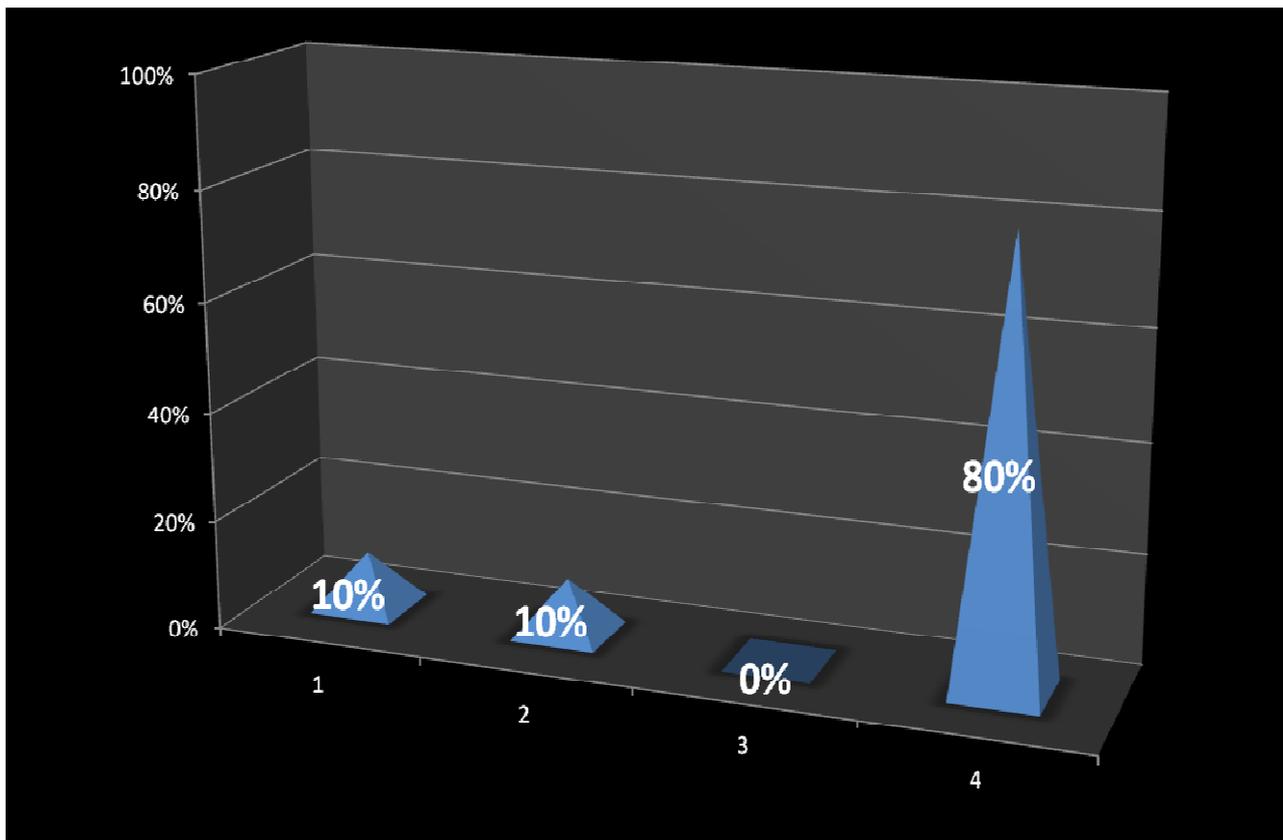


En este grafico podemos deducir que el 80% de los empleados opinan que su empleo no es muy estable.

Diagnostico del clima organizacional.

4. En esta organización es mejor tener un “padrino” (o amigo poderoso) que trabajar duro

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	10%	10%	0%	80%	

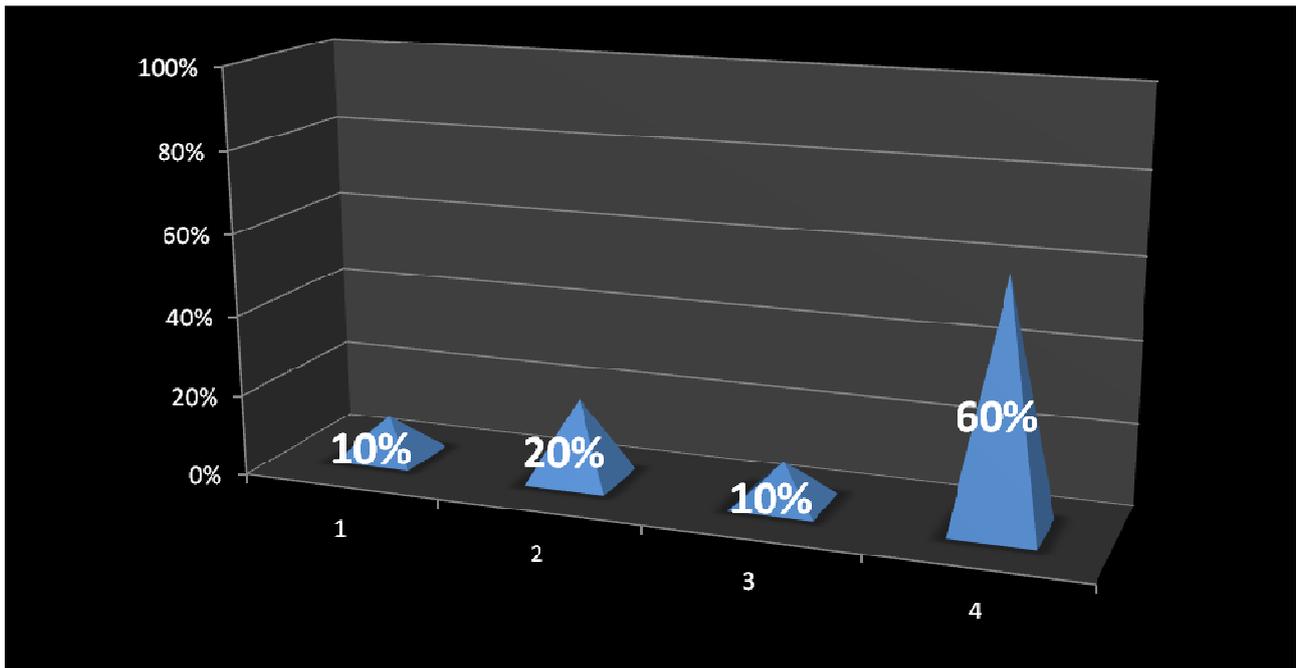


En este grafico podemos deducir que el 80% de los empleados opinan que la empresa no admite recomendados.

Diagnostico del clima organizacional.

5. Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay que contratarlas constantemente

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	10%	20%	10%	60%	

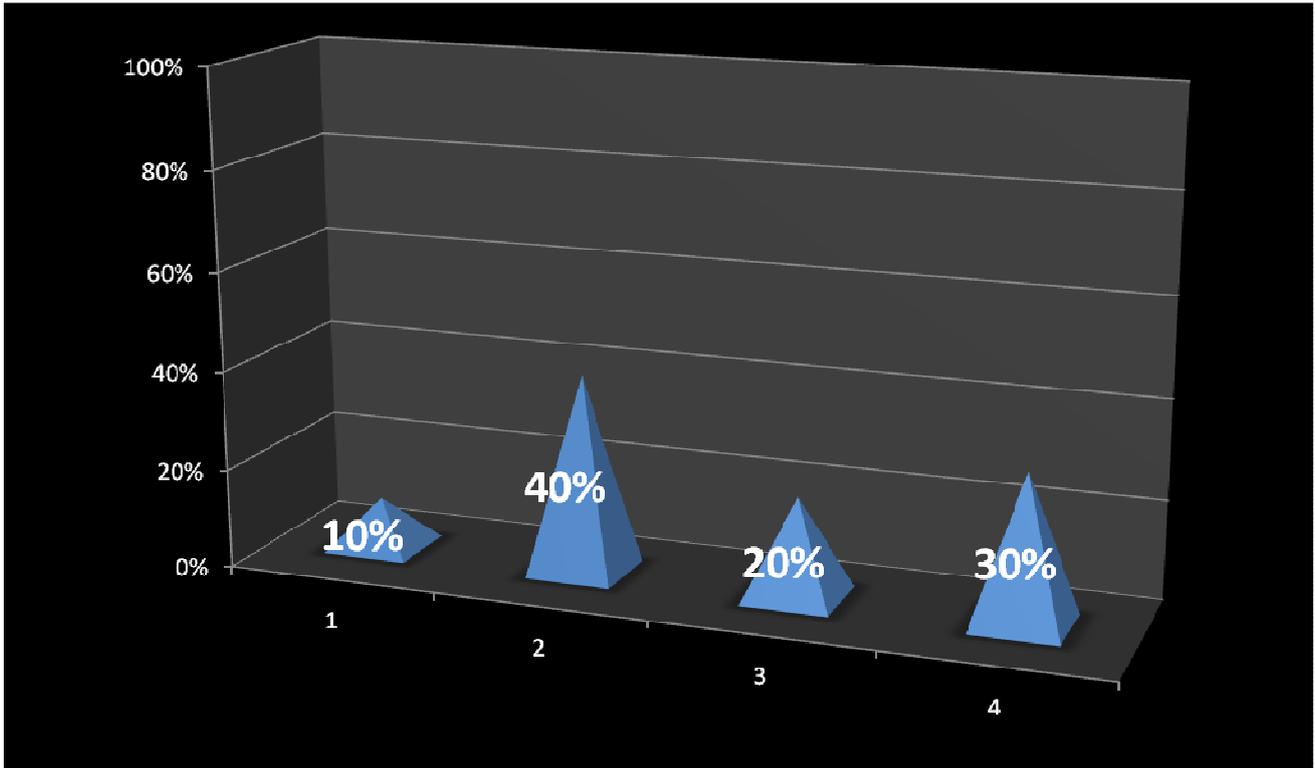


En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados que no hay necesidad de estar presionando en su trabajo.

Diagnostico del clima organizacional.

6. Aquí los superiores exigen lealtad total sin dar explicaciones

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	10%	40%	20%	30%	

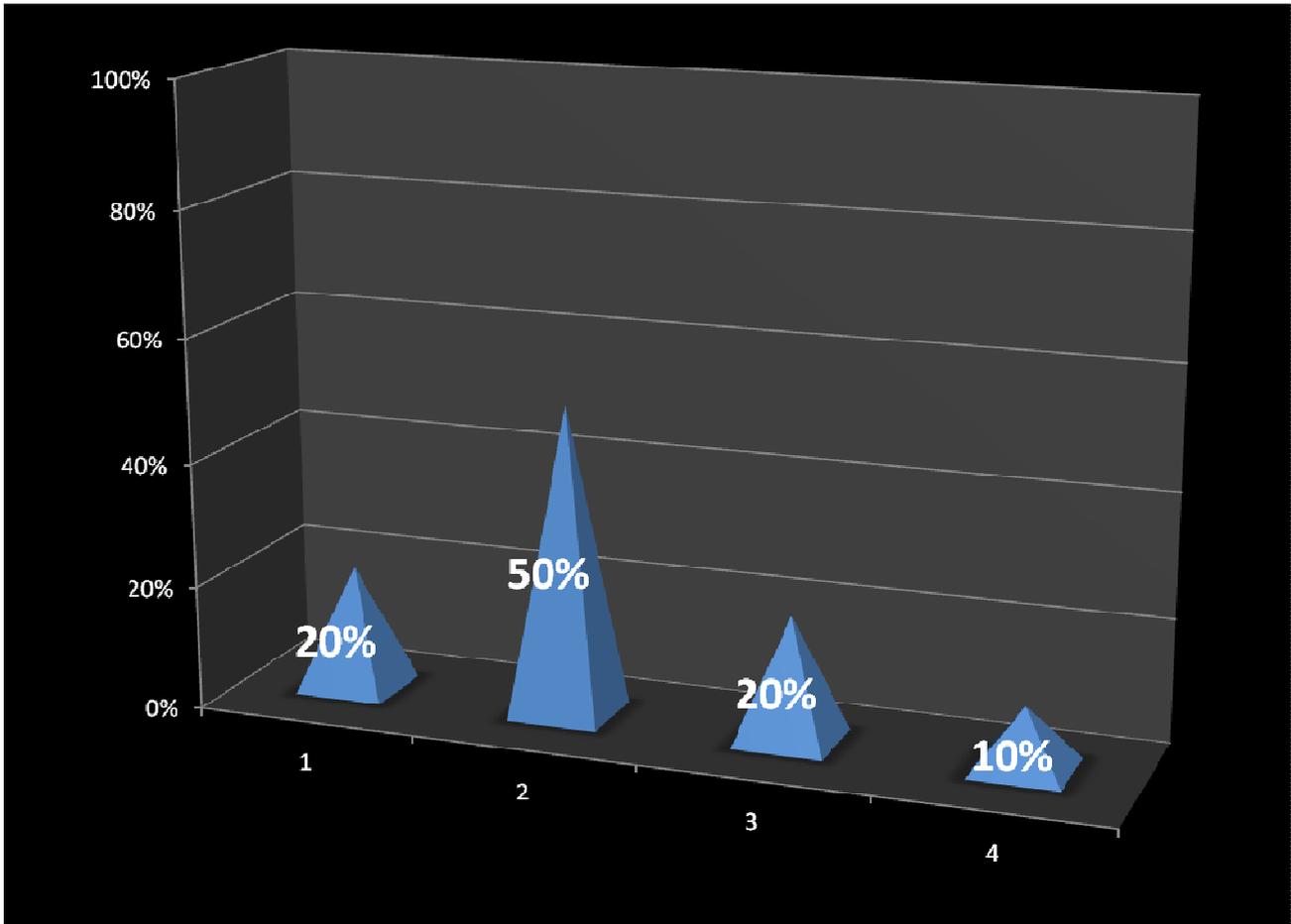


En este grafico podemos deducir que el 40% de los empleados piensa que hay que tener lealtad a la empresa.

Diagnostico del clima organizacional.

7. Esta es una organización en la que se confía en el ser humano

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	20%	50%	20%	10%	

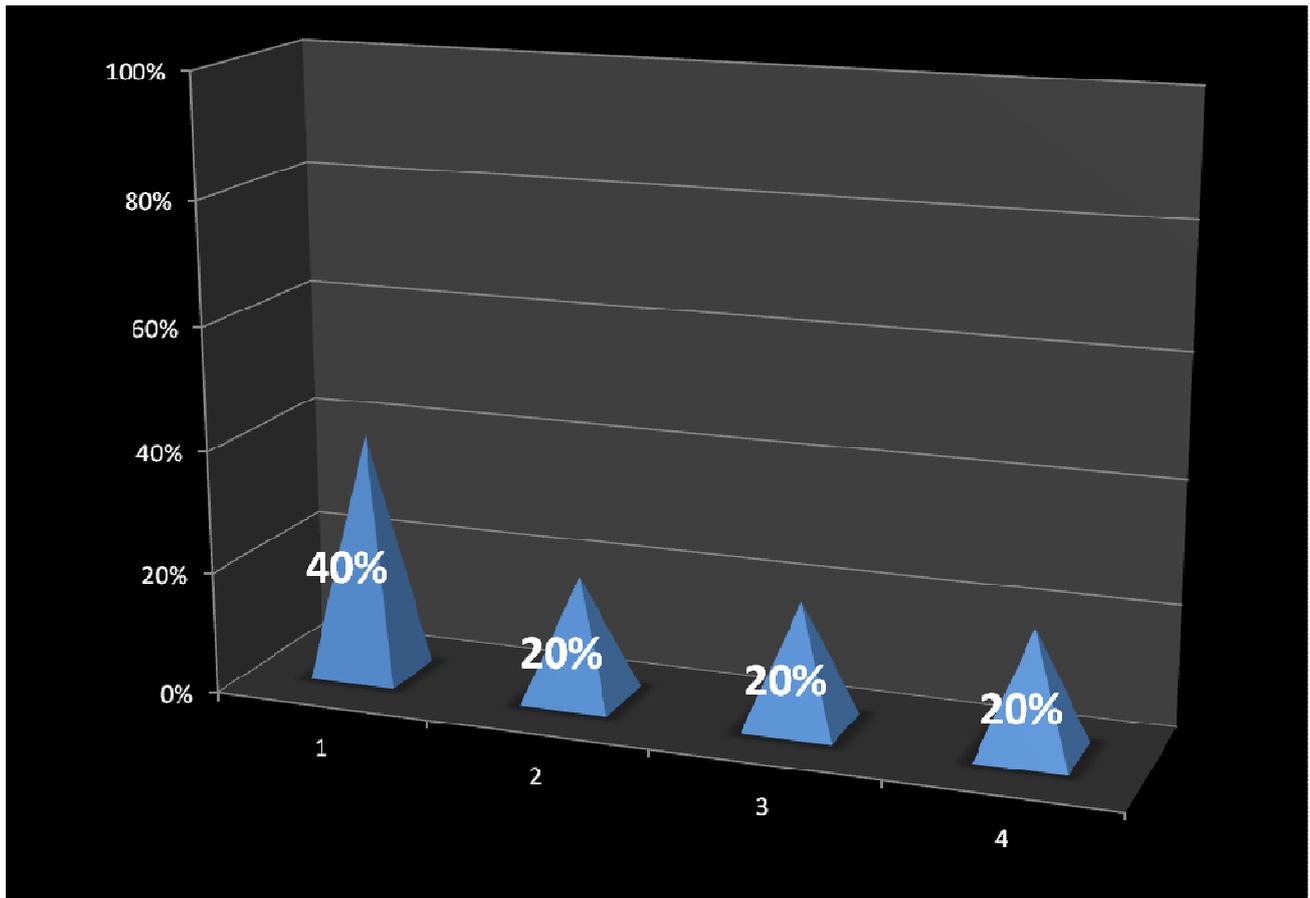


En este grafico podemos deducir que el 50% de los empleados piensan que la organización confía en sus empleados.

Diagnostico del clima organizacional.

8. Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	40%	20%	20%	20%	



En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que solo son un recurso más.

Reporte final.

De acuerdo a los resultados correspondientes en esta encuesta se reafirma que la relación entre los superiores y los empleados es media, ya que los jefes demuestran un poder sobre sus subordinados, por tal motivo esta es la causa que crea un ambiente de inseguridad laboral y los empleados sienten que son solo un recurso más en la organización debido a la falta de motivación.

Los jefes no estimulan el crecimiento de sus empleados, pero la organización les otorga confianza para desempeñar su labor, razón por la cual los empleados desempeñan su trabajo automáticamente además que la organización nos los presiona.

Las áreas de oportunidad que se presenta seria lograr que el personal se sienta más motivado mediante una capacitación y apoyo para que los empleados se sientan más seguros y estables laboralmente; Así mismo se deberá crear incentivos y reorganización de los programas de trabajo para lograr un mejor funcionamiento de la organización.

Cuestionario #2

Diagnostico del clima organizacional.

Responda si está totalmente de acuerdo o totalmente desacuerdo con las afirmaciones acerca de esta organización y sus trabajadores

1. Los jefes de esta organización tratan bien a sus subordinados.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

2. La mayoría de los trabajadores de esta organización tiene la camiseta bien puesta.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

3. A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

4. Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

5. Muchas personas que conozco aquí quisieran cambiarse de organización.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

6. En la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

7. No importa si hago las cosas bien porque nadie me lo reconoce.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

8. En esta organización, todos estamos informados de los objetivos.

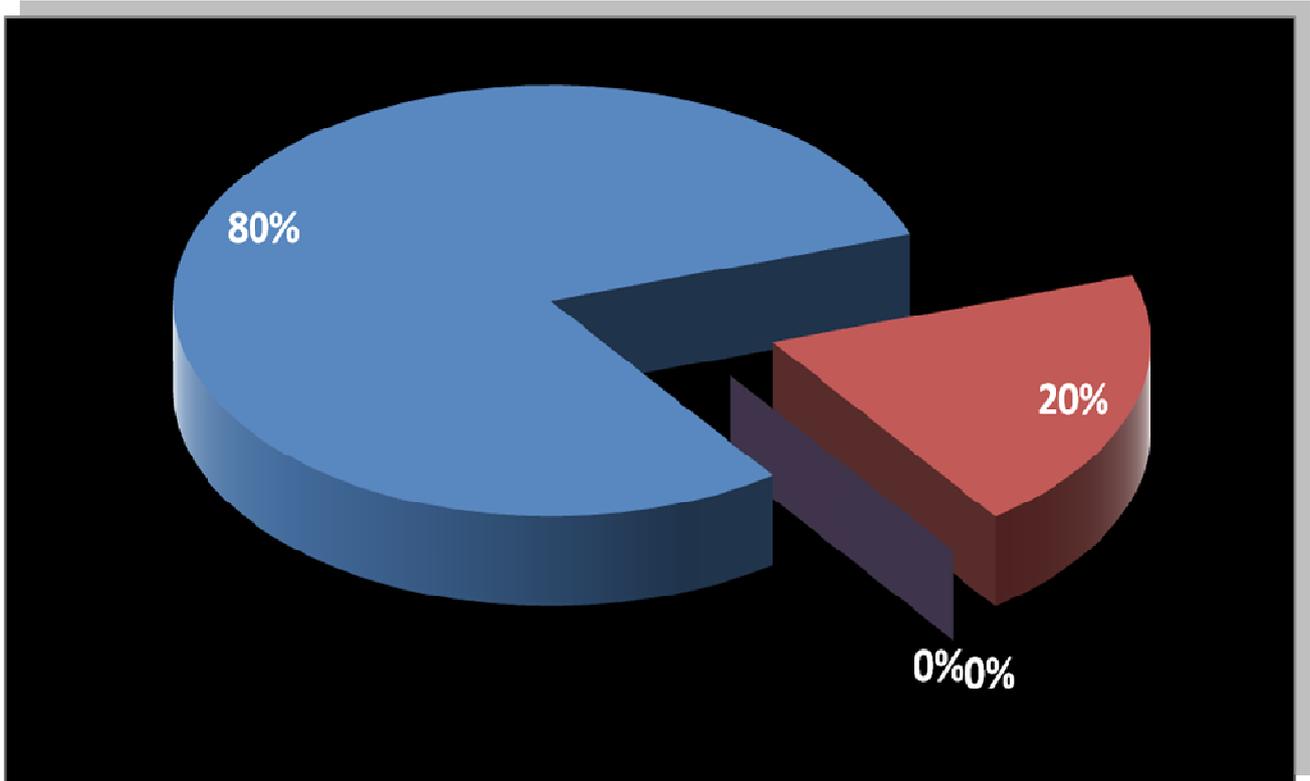
Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

9. Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección se ayudan unas a otras.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 **Totalmente en desacuerdo**

1. Los jefes de esta organización tratan bien a sus subordinados

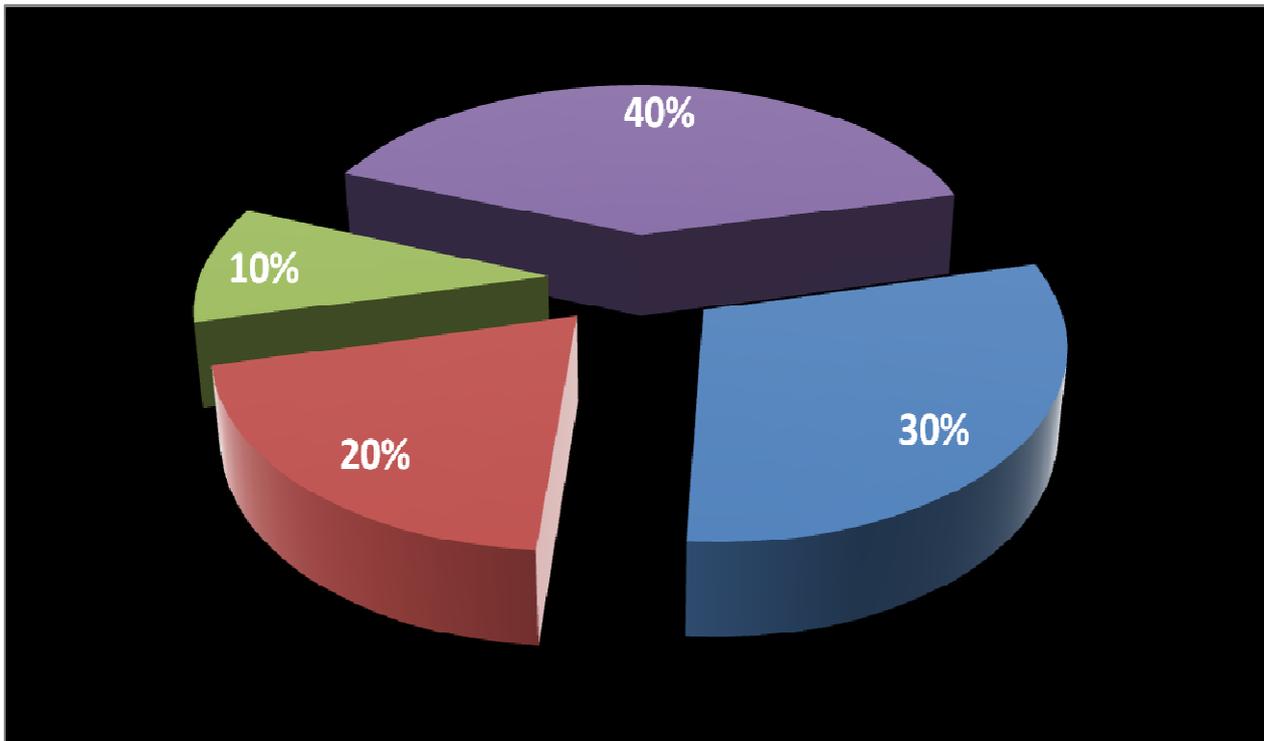
Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	80%	20%	0%	0%	



En este grafico podemos deducir que el 80% de los empleados piensa que tratan bien en la empresa.

2. La mayoría de los trabajadores de esta organización tiene la camiseta bien puesta.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	30%	20%	10%	40%	

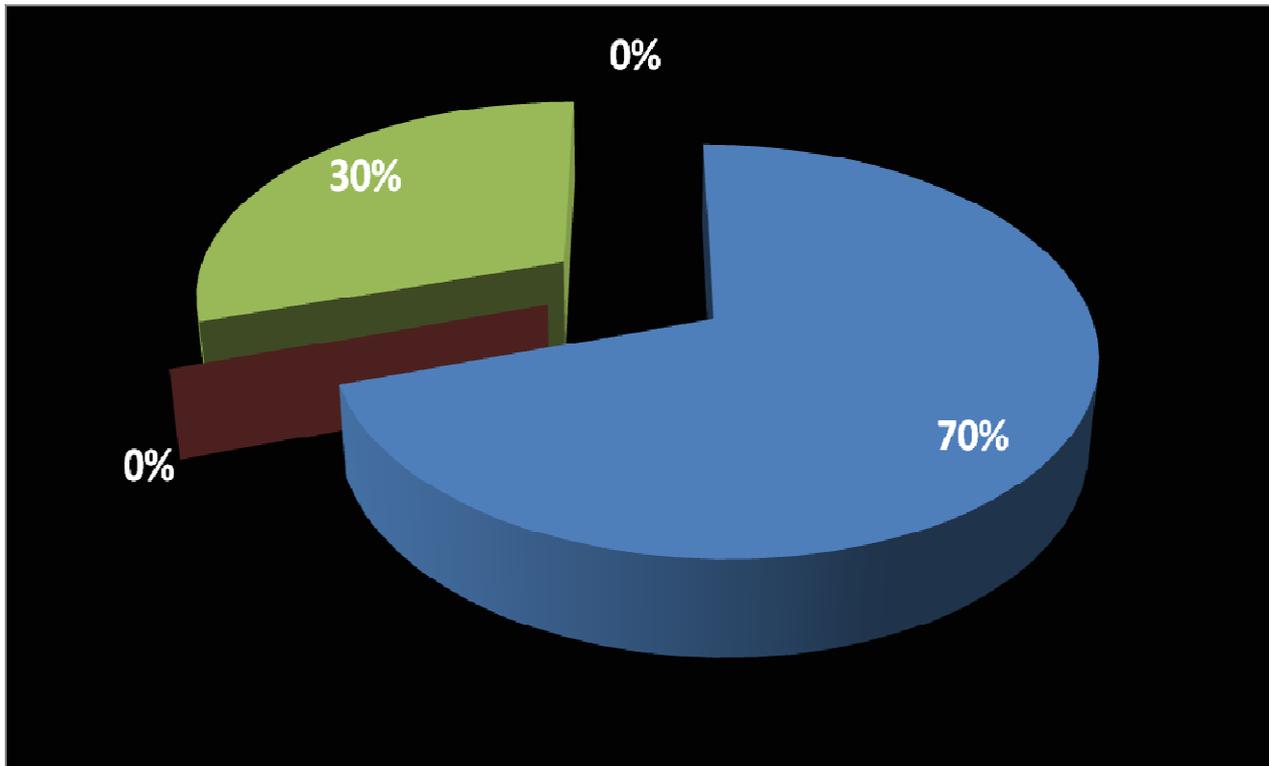


En este grafico podemos deducir que el 50% de los empleados piensan que solo están por trabajar y no tiene la camiseta puesta.

3. A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	70%	0%	30%	0%	

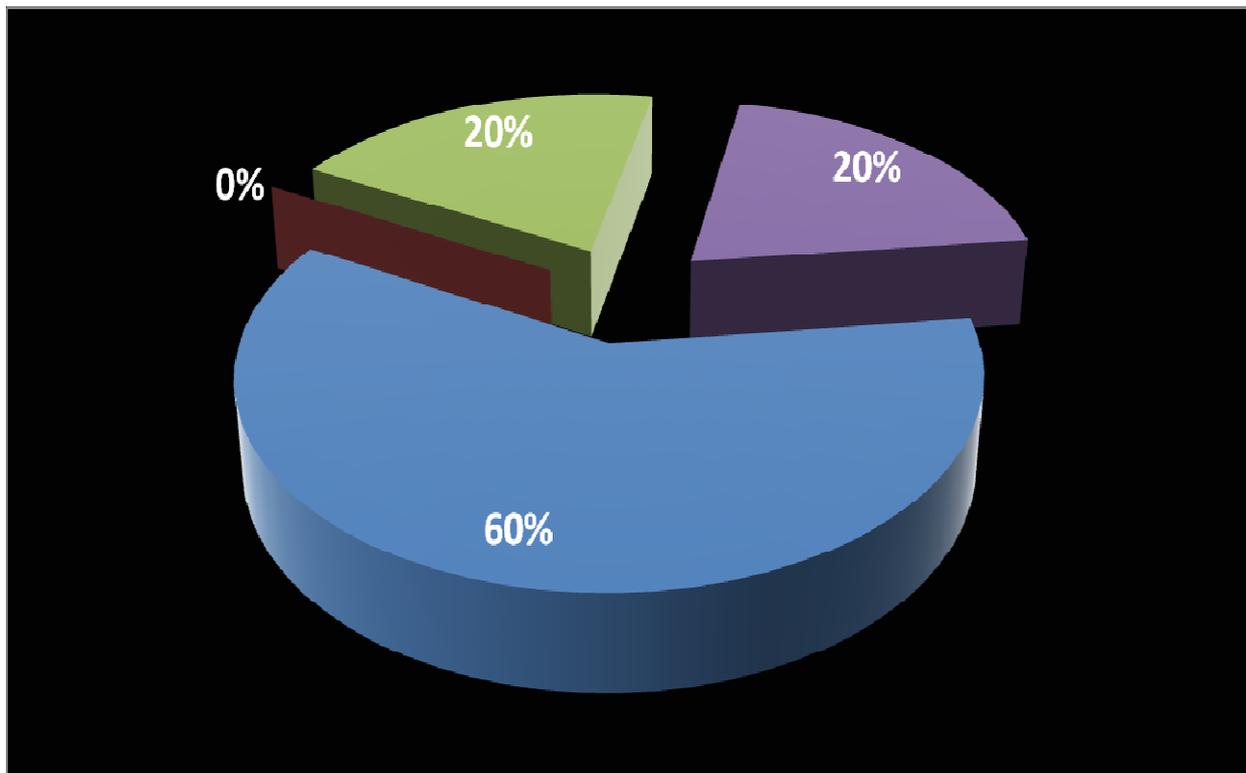
Se toma en cuenta el numero total de empleados como el 100%.



En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados esta por la remuneración económica.

4. Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo.

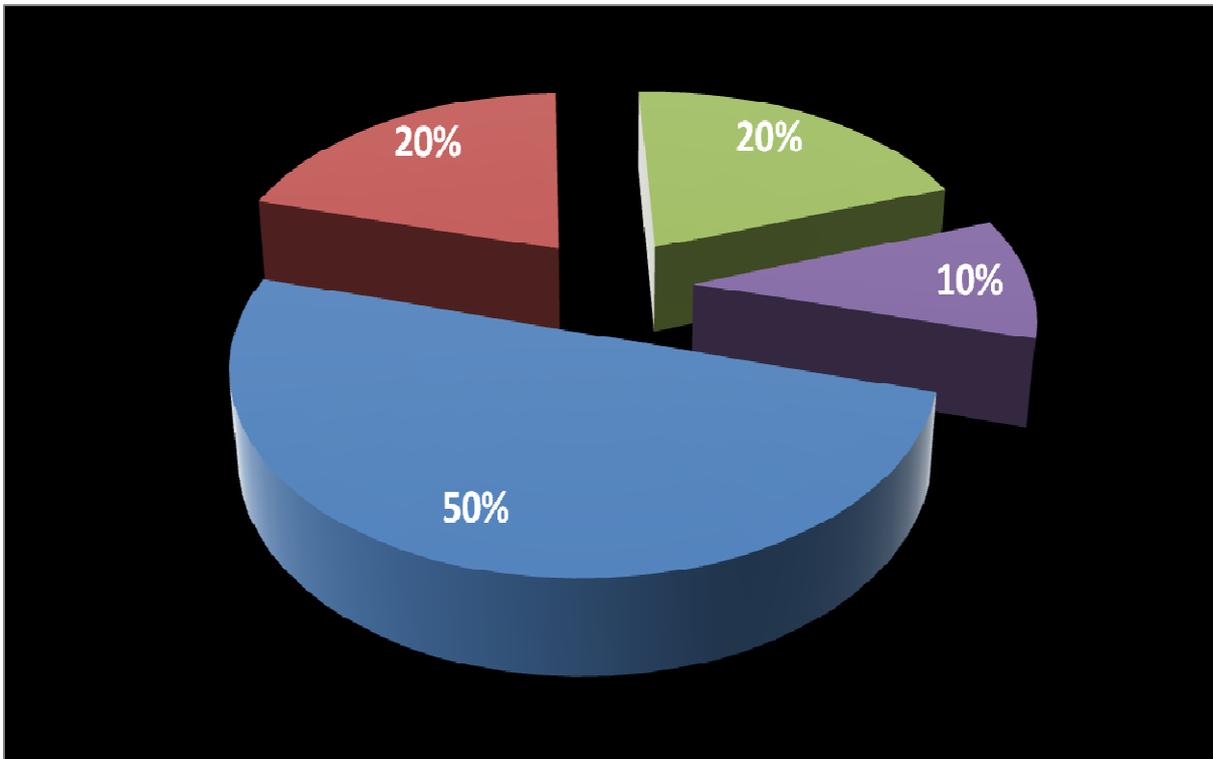
Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	60%	0%	20%	20%	



En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que se sienten bien en el trabajo

5. Muchas personas que conozco aquí quisieran cambiarse de organización.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	50%	20%	20%	10%	

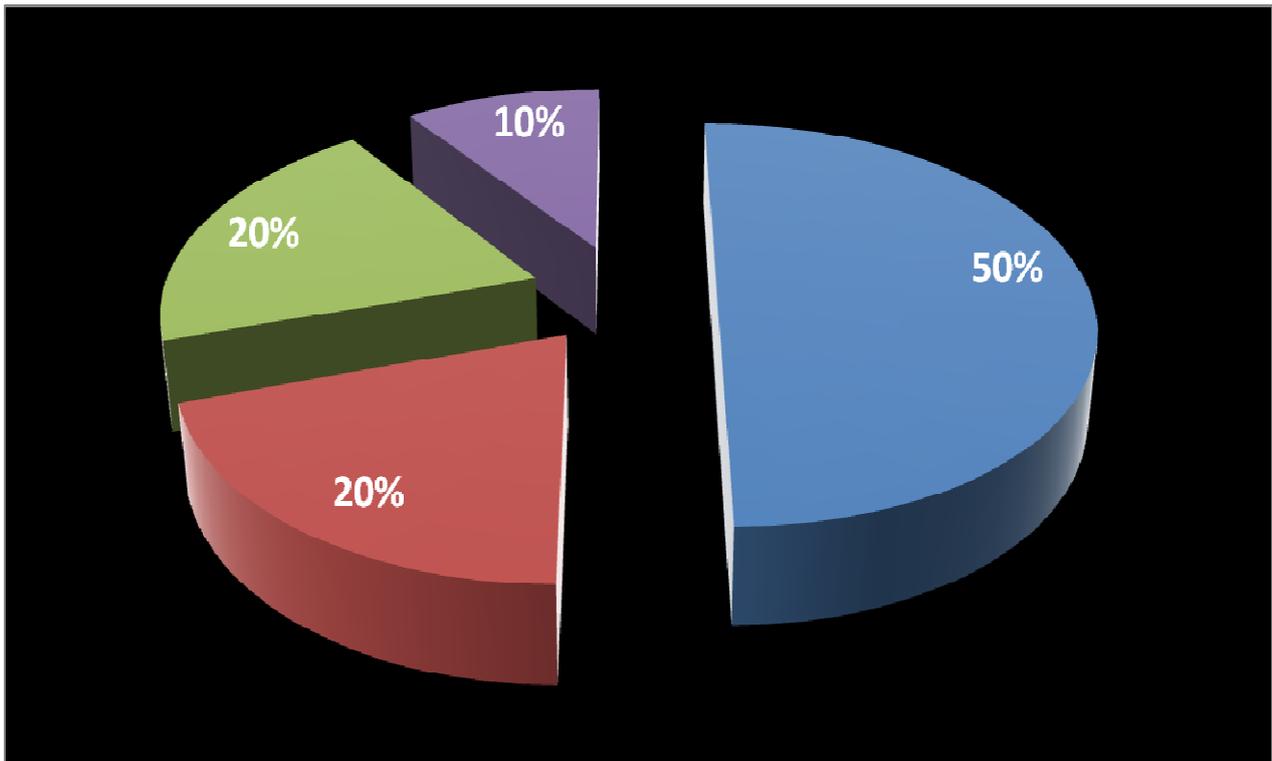


En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que si quieren cambiar de organización

Diagnostico del clima organizacional.

6. En la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	50%	20%	20%	10%	

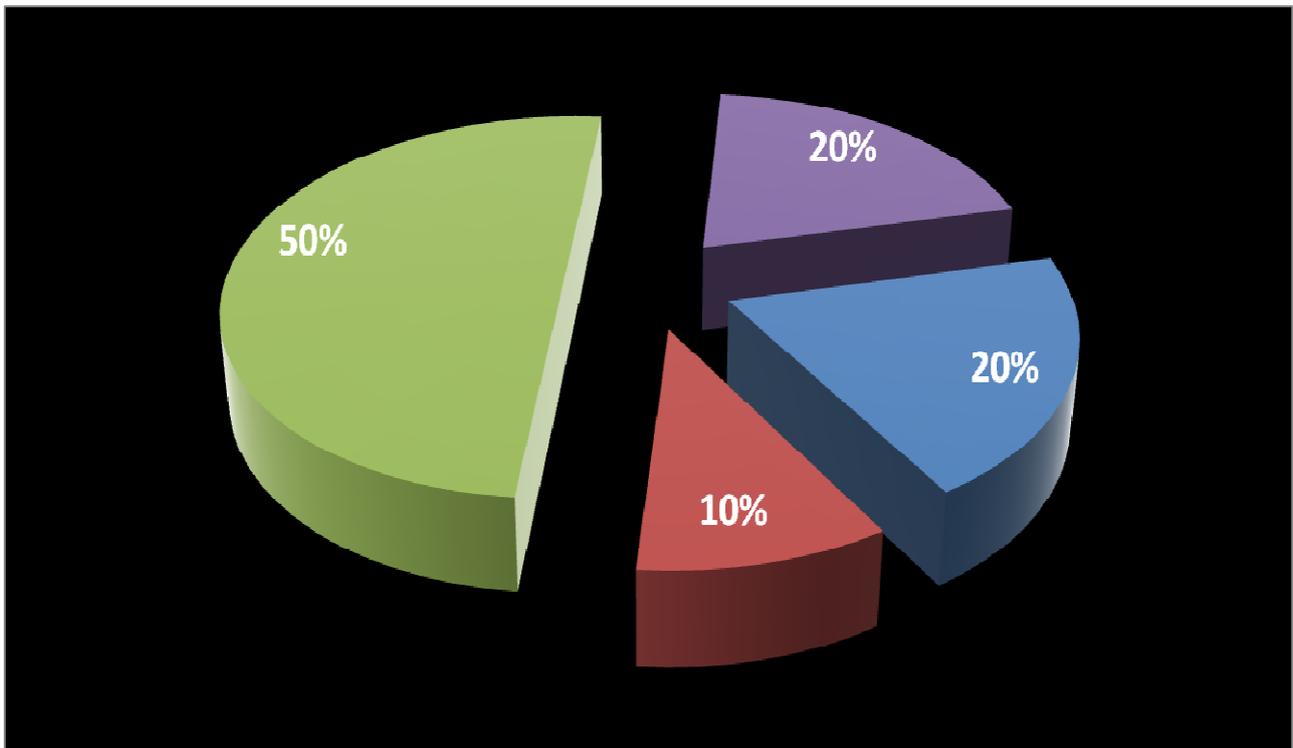


En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que el clima de trabajo es excelente.

Diagnostico del clima organizacional.

7. No importa si hago las cosas bien porque nadie me lo reconoce.

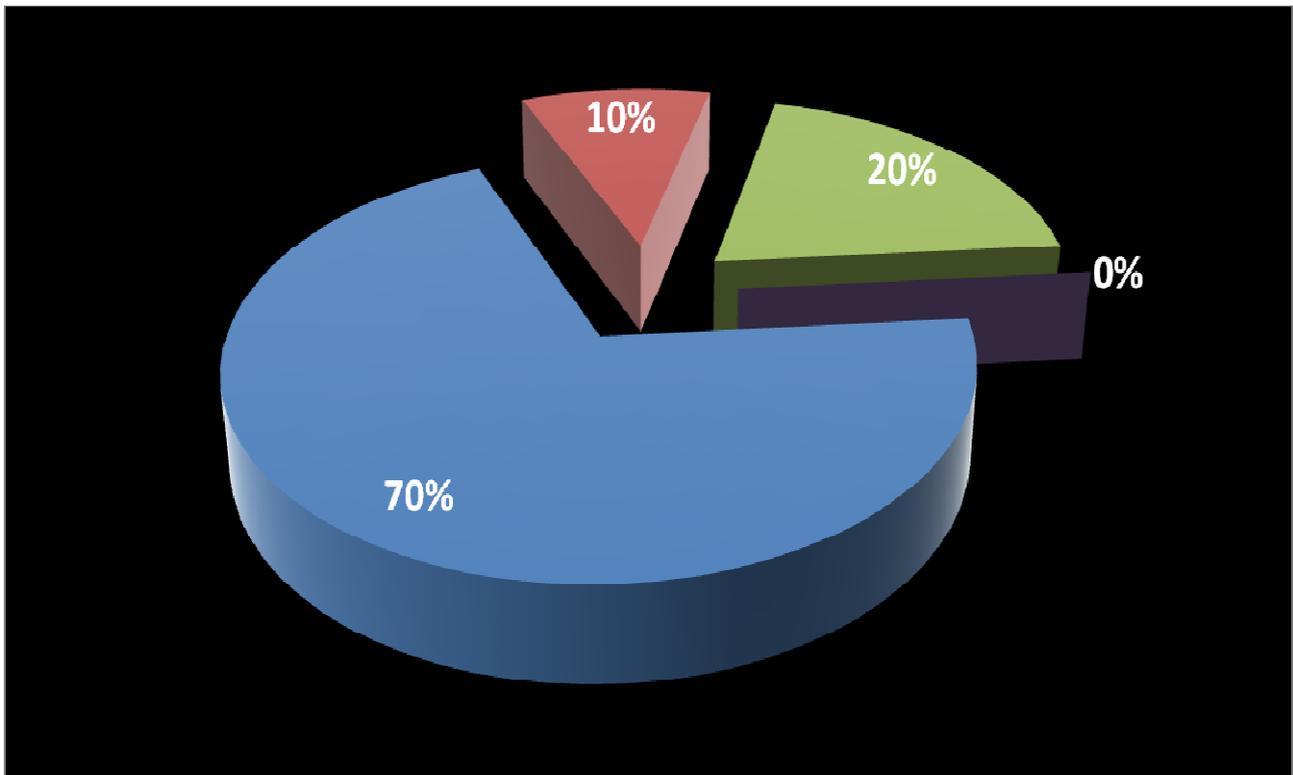
Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	20%	10%	50%	20%	



En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que nadie reconoce las buenas acciones de ellos.

8. En esta organización todos estamos informados de los objetivos.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	70%	10%	20%	0%	

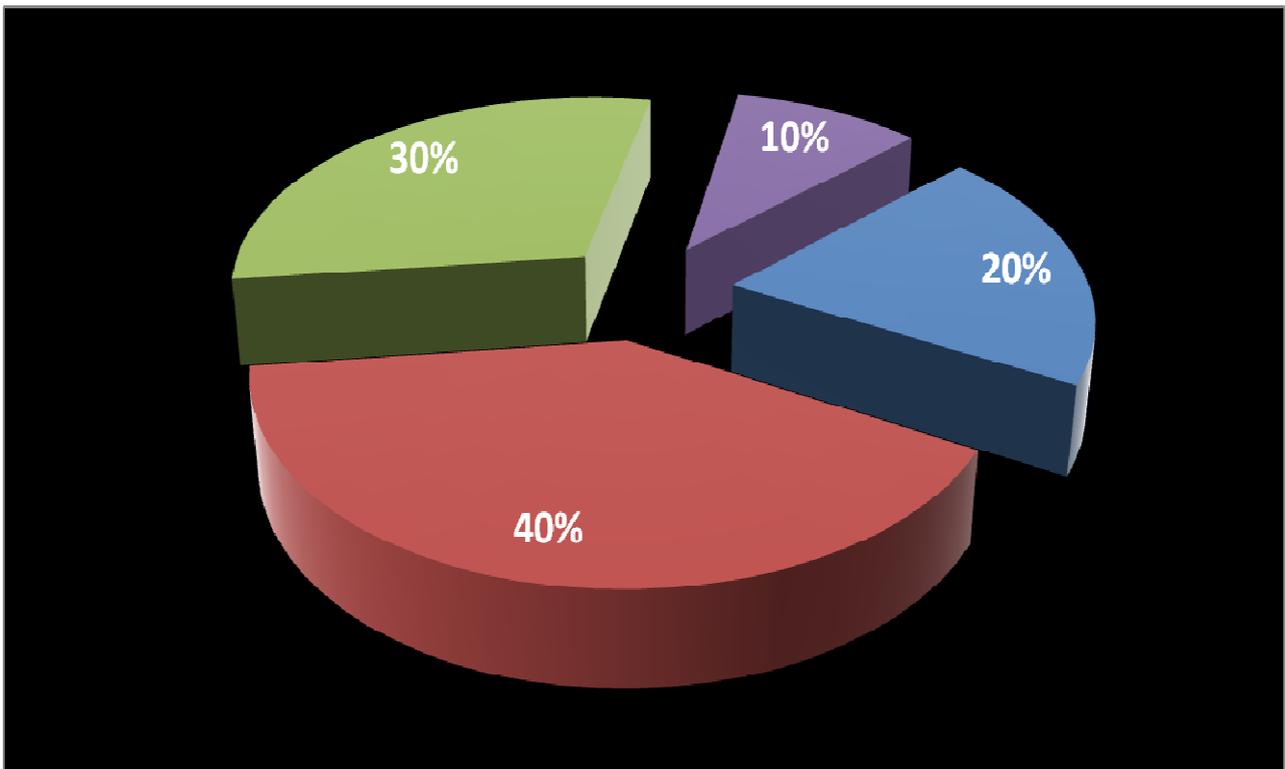


En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que si están enterados de los objetivos que la organización plantea.

Diagnostico del clima organizacional.

9. Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección se ayudan unas a otras.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	Totalmente en desacuerdo
	20%	40%	30%	10%	



En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que tratan que si existe buena relación entre los mismos ya que se apoyan unos a otros.

Reporte final.

De acuerdo a los datos arrojados en esta encuesta podemos observar claramente que se requiere de la contratación del personal con el perfil adecuado al rubro de la empresa, ya que las personas que laboran en la organización tienden mayoritariamente a solo cubrir sus labores por la retribución económica, aun que el ambiente de trabajo es agradable y se sienten cómodos, en general se apoyan y trabajan cordialmente en las actividades realizadas.

Actualmente la mayoría de los empleados se siente insatisfechos en cuanto a las expectativas laborales y desean cambiar de trabajo.

Aunque el clima de trabajo es bueno los empleados perciben que la empresa no reconoce sus logros y a pesar que los empleados se sienten seguros de estar bien enterados de los objetivos de la organización, es posible decir, que hace falta poner mas empeño en capacitación para que se lleven a cabo satisfactoriamente.

Referente a las metas organizacionales los empleados las cumplen solo por la comisión que les puede generar, sin embargo si se implementan otras estrategias para motivar al personal se podría competir más asertivamente.

Cuestionario #3

Diagnostico del clima organizacional.

Responda si las situaciones señaladas en las siguientes afirmaciones ocurren” casi siempre” o “casi nunca” en esta organización (en una escala de 1 a 5)

1. En esta organización se requiere hacer muchos trámites inútiles para llevar a cabo el trabajo.

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

2. La relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

3. Las jefaturas dan lineamientos generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente.

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

4. Ante un reclamo del público, los jefes apoyan a los funcionarios

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

5. En esta organización es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

1 2 3 4 5 **Casi siempre**

6. En esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté e desacuerdo con los jefes.

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

7. Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

8. Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación entre los funcionarios a su cargo

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

9. En esta organización las comunicaciones entre las diferentes áreas son sin complicaciones u obstáculos

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

10. La selección y contratación de personal está más influida por relaciones de amistad que por conocimiento y habilidades del postulante.

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

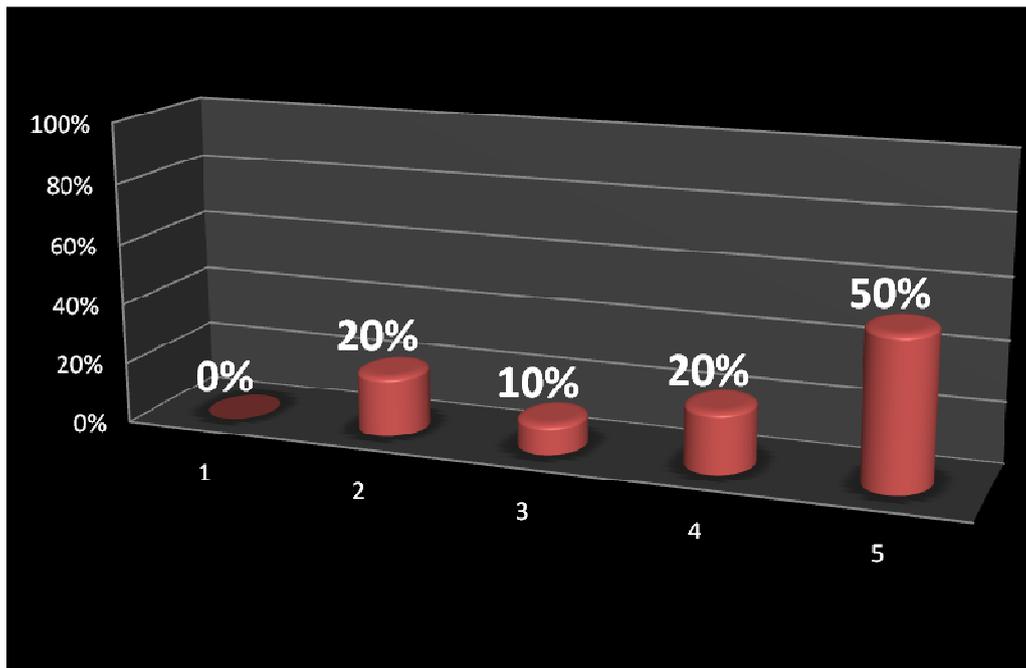
11. Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto

Casi nunca 1 2 3 4 5 **Casi siempre**

12. En esta empresa los rumores son siempre más creíbles que la información oficial

1. En esta organización se requiere hacer muchos trámites inútiles para llevar a cabo el trabajo.

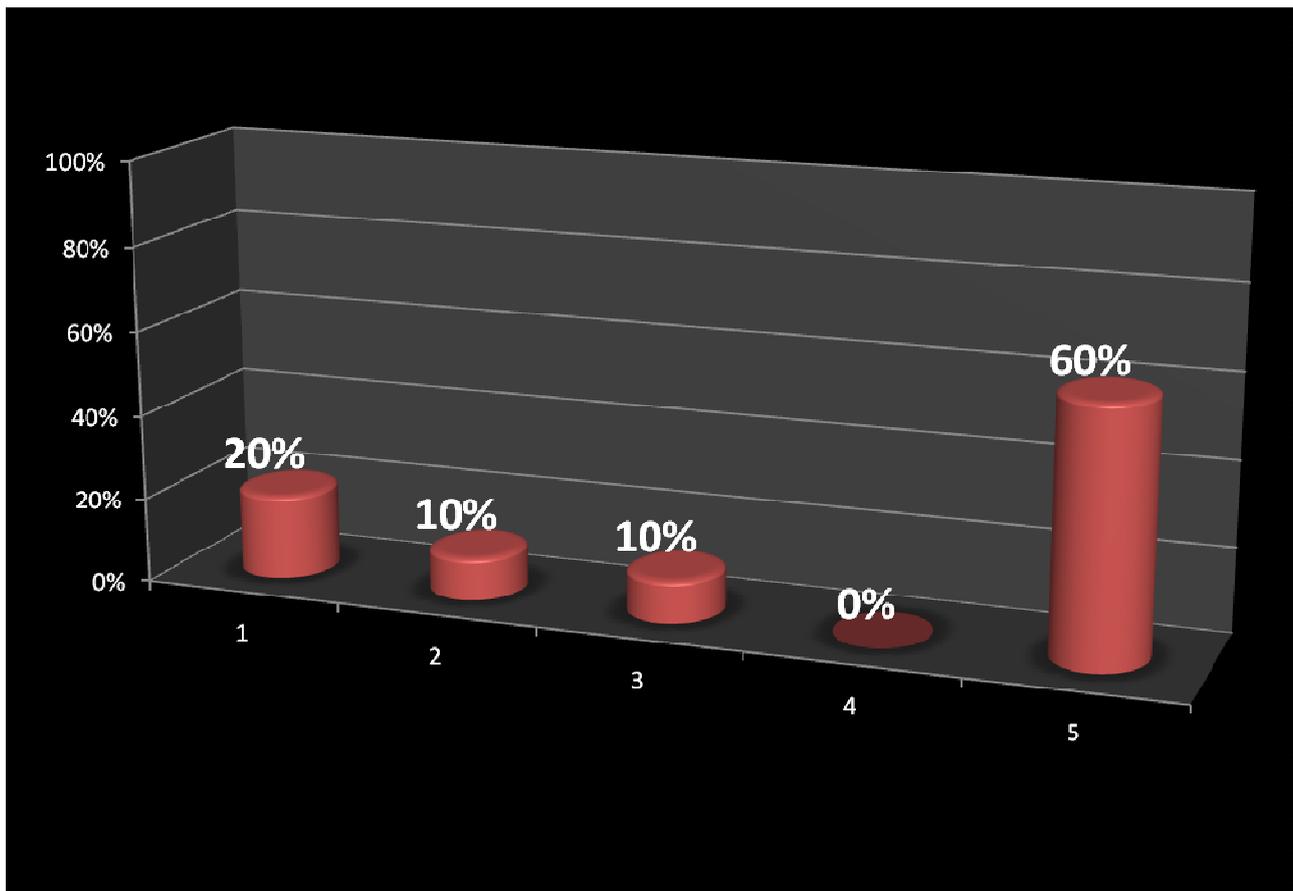
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	0%	20%	10%	20%	50%	



En este grafico podemos deducir que el 80% de los empleados piensa que si hacen muchos tramites inútiles para llevar a cabo su trabajo.

2. La relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo

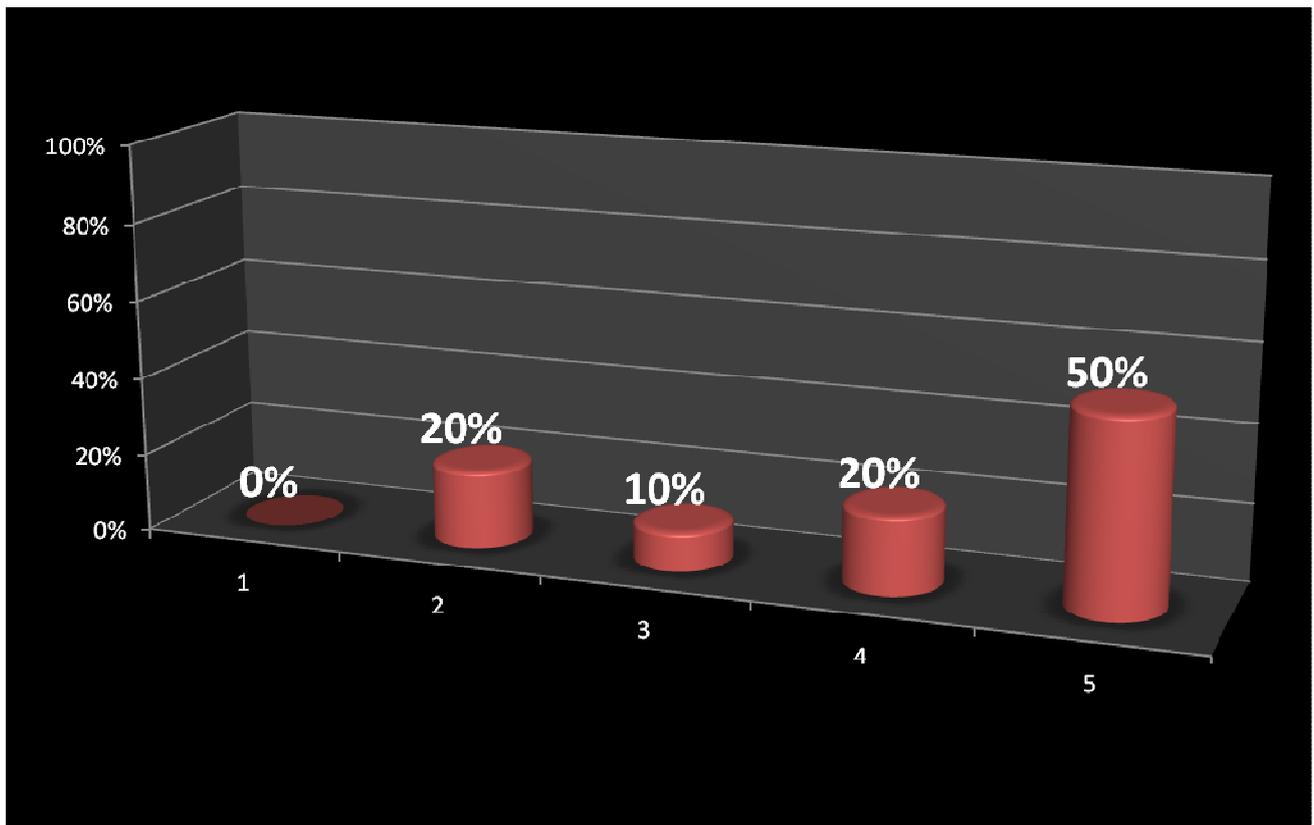
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	20%	10%	10%	0%	60%	



En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que no existen favoritismos en la organización.

3. Las jefaturas dan lineamientos generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente.

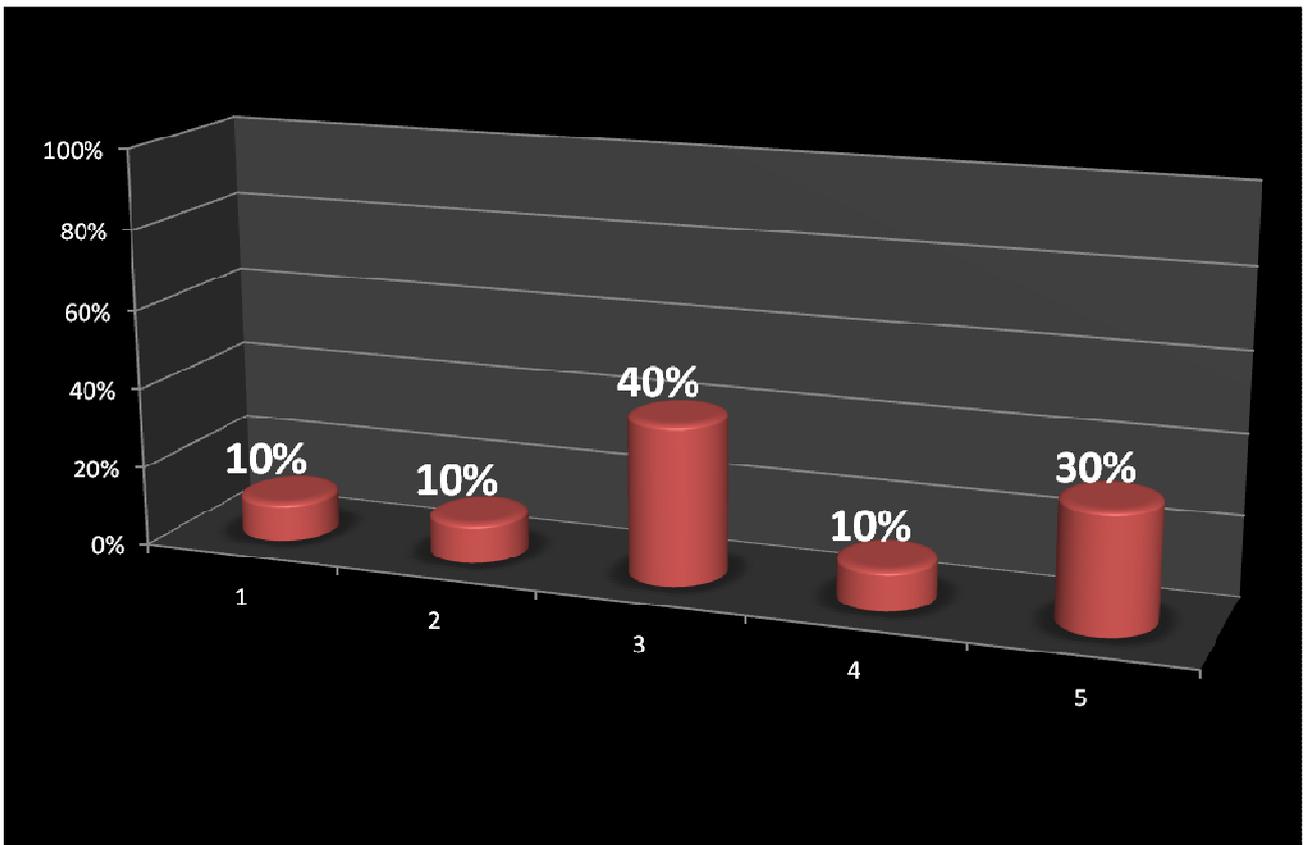
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	0%	20%	10%	20%	50%	



En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que si dan independencia en la realización de los trabajos.

4. Ante un reclamo del público, los jefes apoyan a los funcionarios

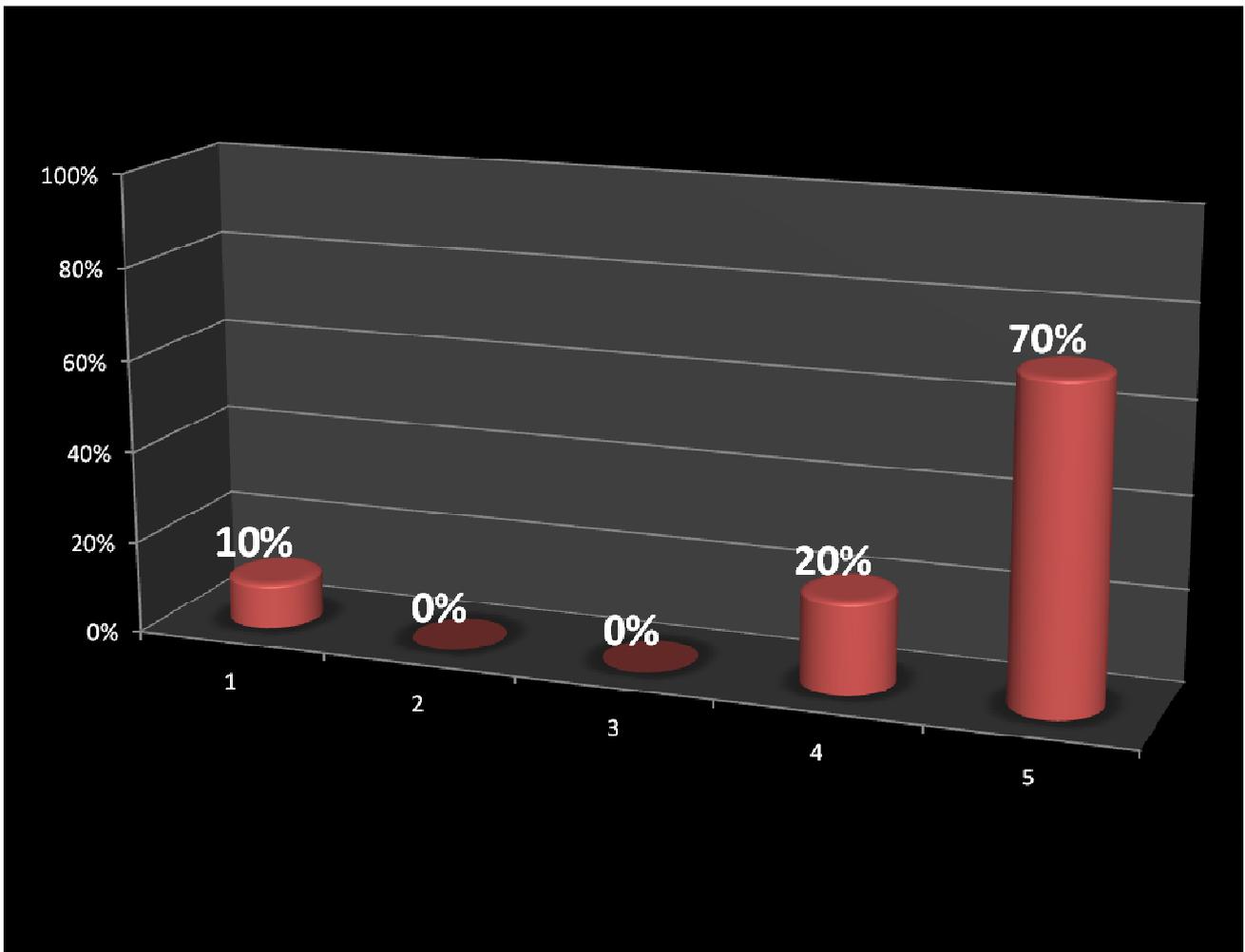
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	10%	10%	40%	10%	30%	



En este grafico podemos deducir que el 80% de los empleados piensa los jefes no dan apoyo ante el reclamo de un cliente.

5. En esta organización es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.

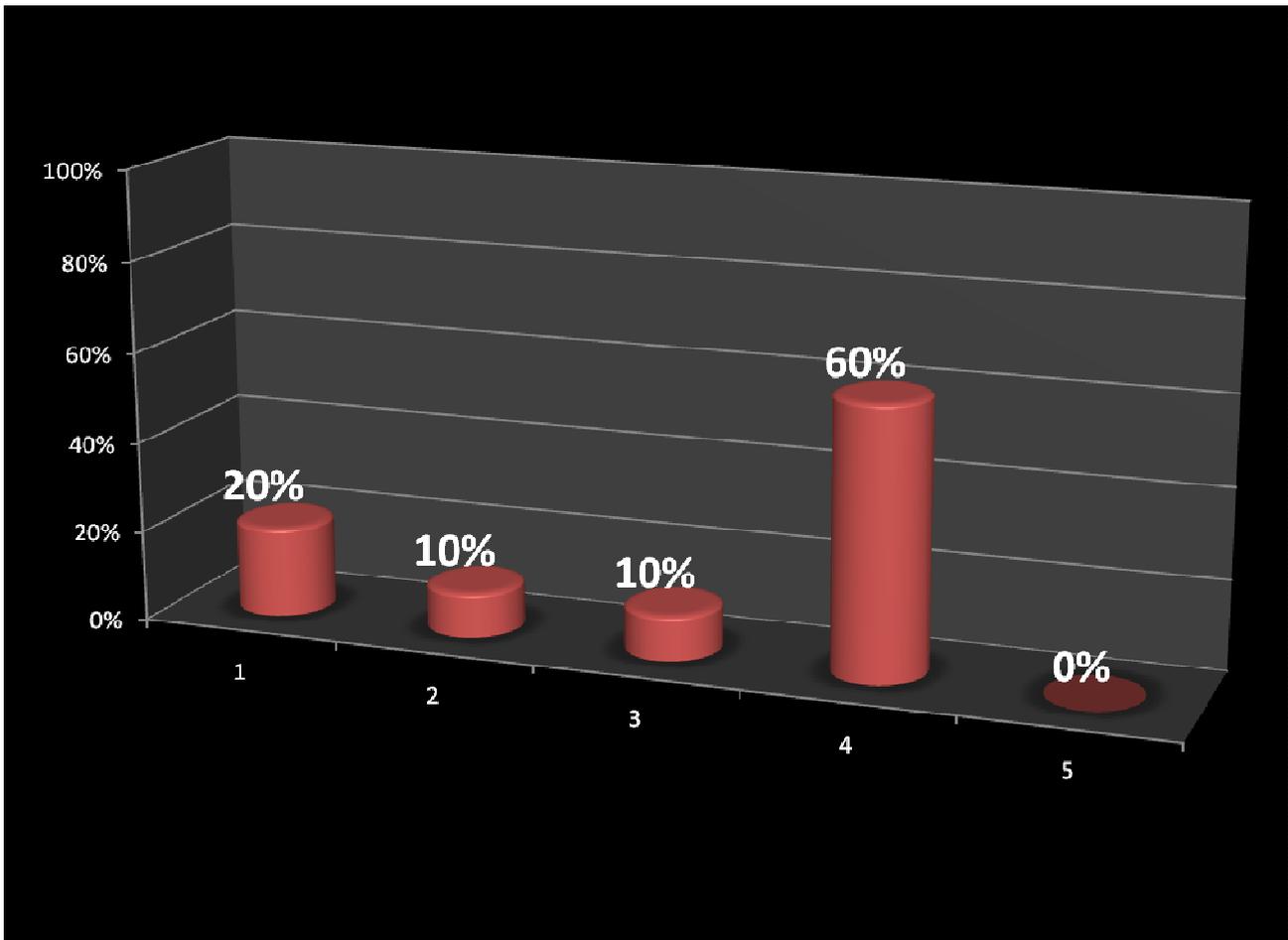
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	10%	0%	0%	20%	70%	



En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que dan libertad de innovación par realizar el trabajo.

6. En esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.

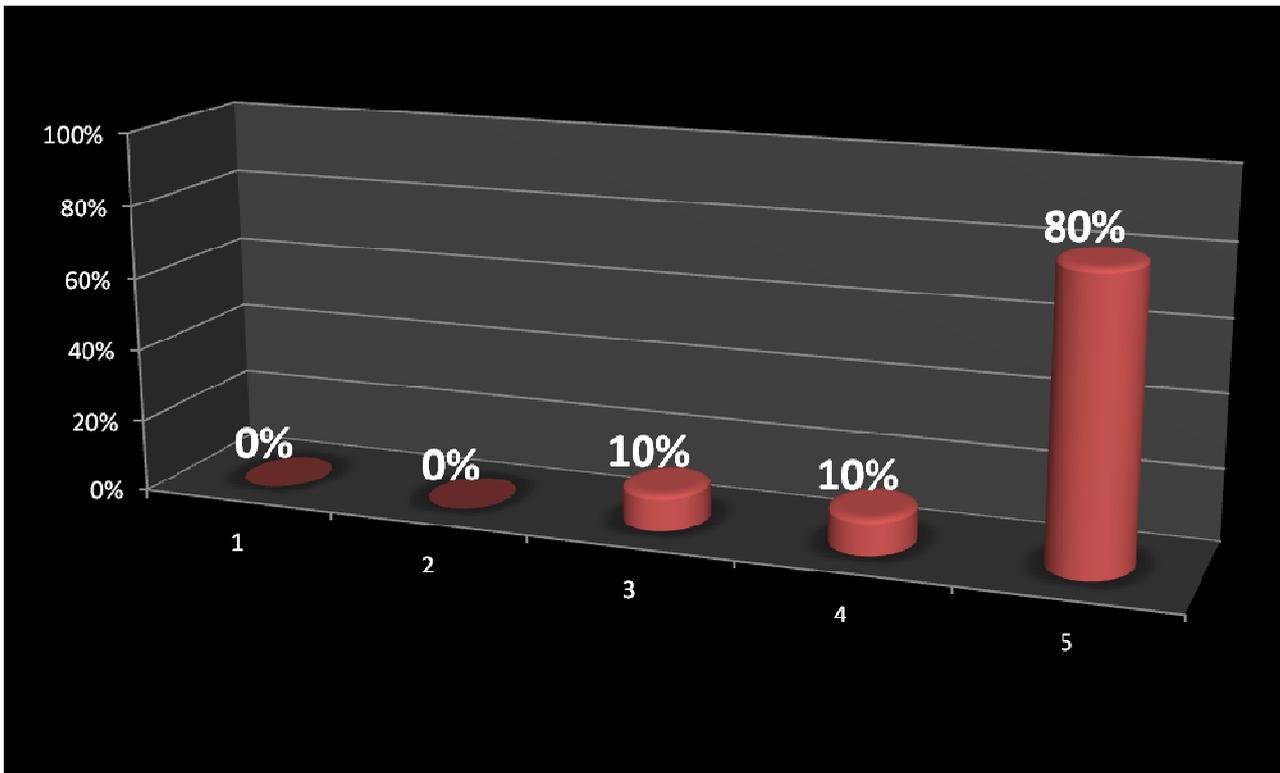
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	20%	10%	10%	60%	0%	



En este gráfico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que si hay libertad de expresión sin temor a las represarías.

7. Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo

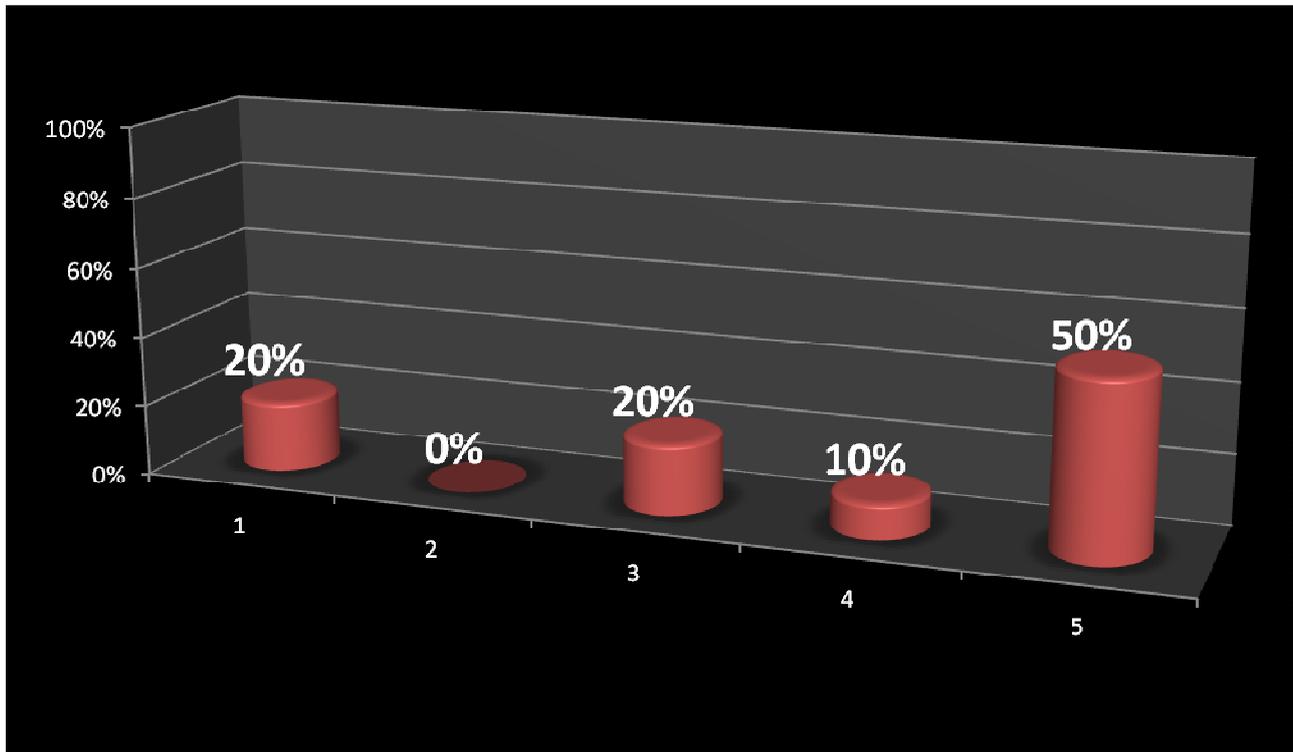
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	0%	0%	10%	10%	80%	



En este grafico podemos deducir que el 80% de los empleados piensa que si están claros los objetivos de la organización y de su labor.

8. Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación entre los funcionarios a su cargo

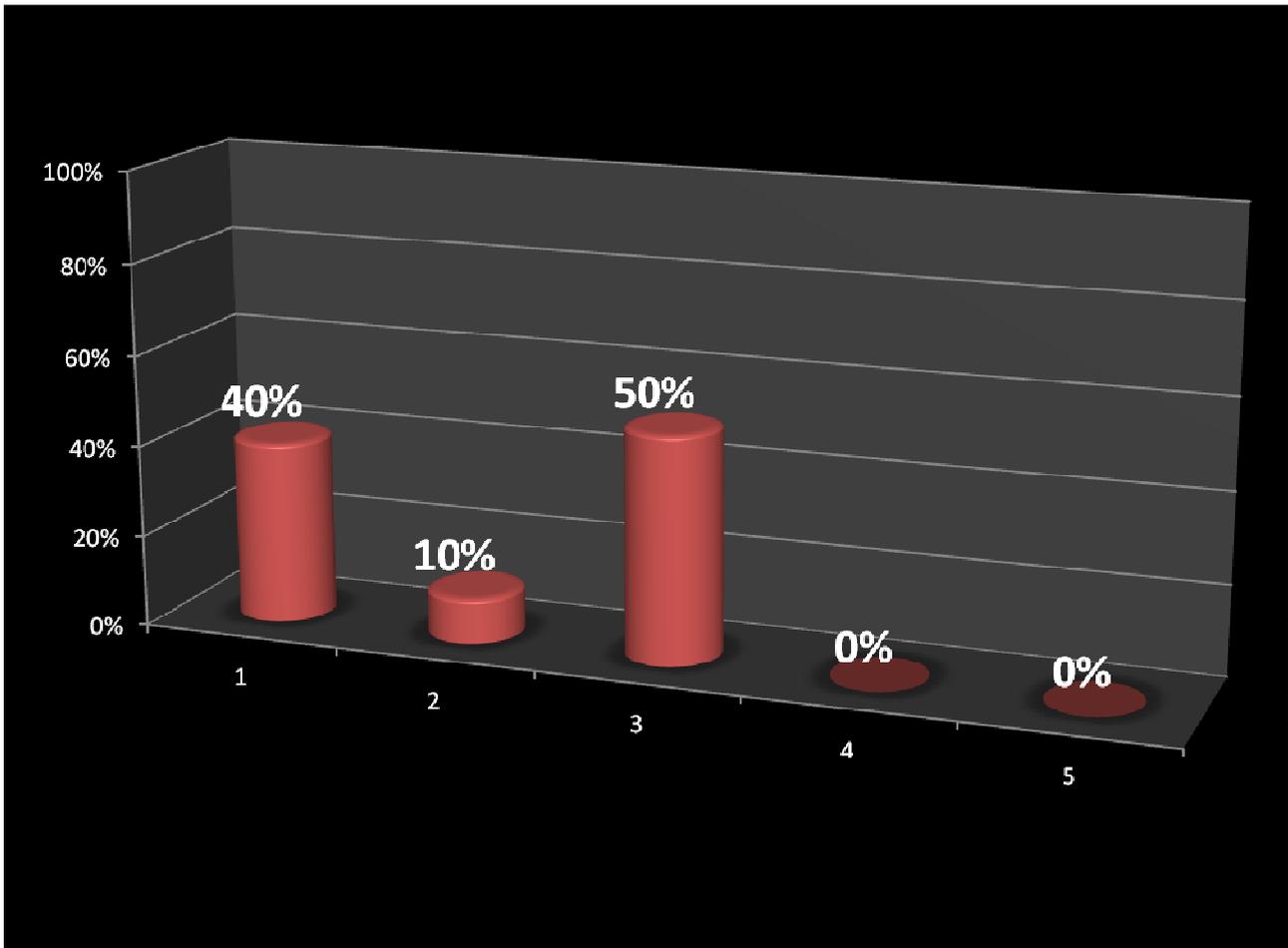
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	20%	0%	20%	10%	50%	



En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que si existe una estimulación por parte de los jefes de departamento hacia los empleados.

9. En esta organización las comunicaciones entre las diferentes áreas son sin complicaciones u obstáculos

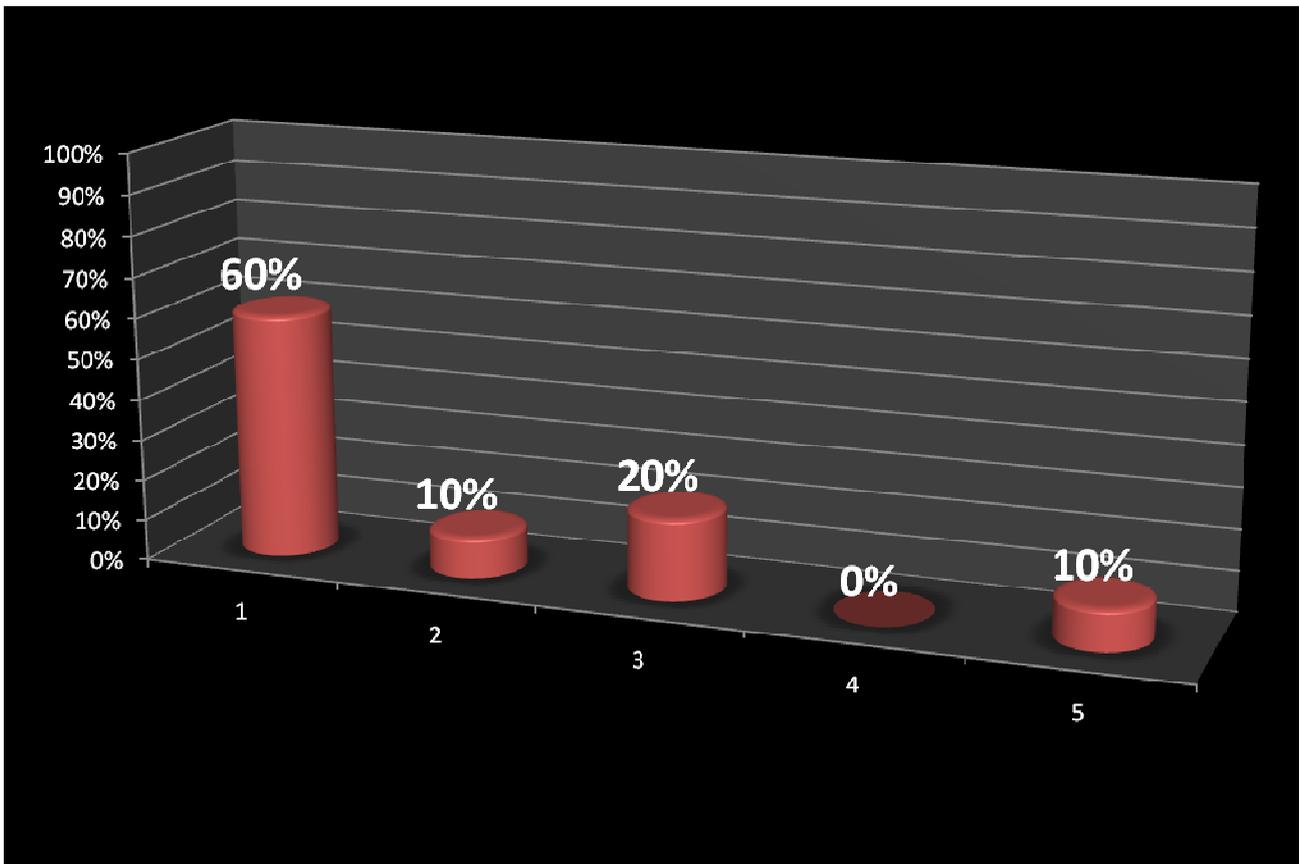
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	40%	10%	50%	0%	0%	



En este grafico podemos deducir que el 100% de los empleados piensa que existen obstáculos en comunicación entre los departamentos y las demás áreas de trabajo.

10. La selección y contratación de personal está más influida por relaciones de amistad que por conocimiento y habilidades del postulante.

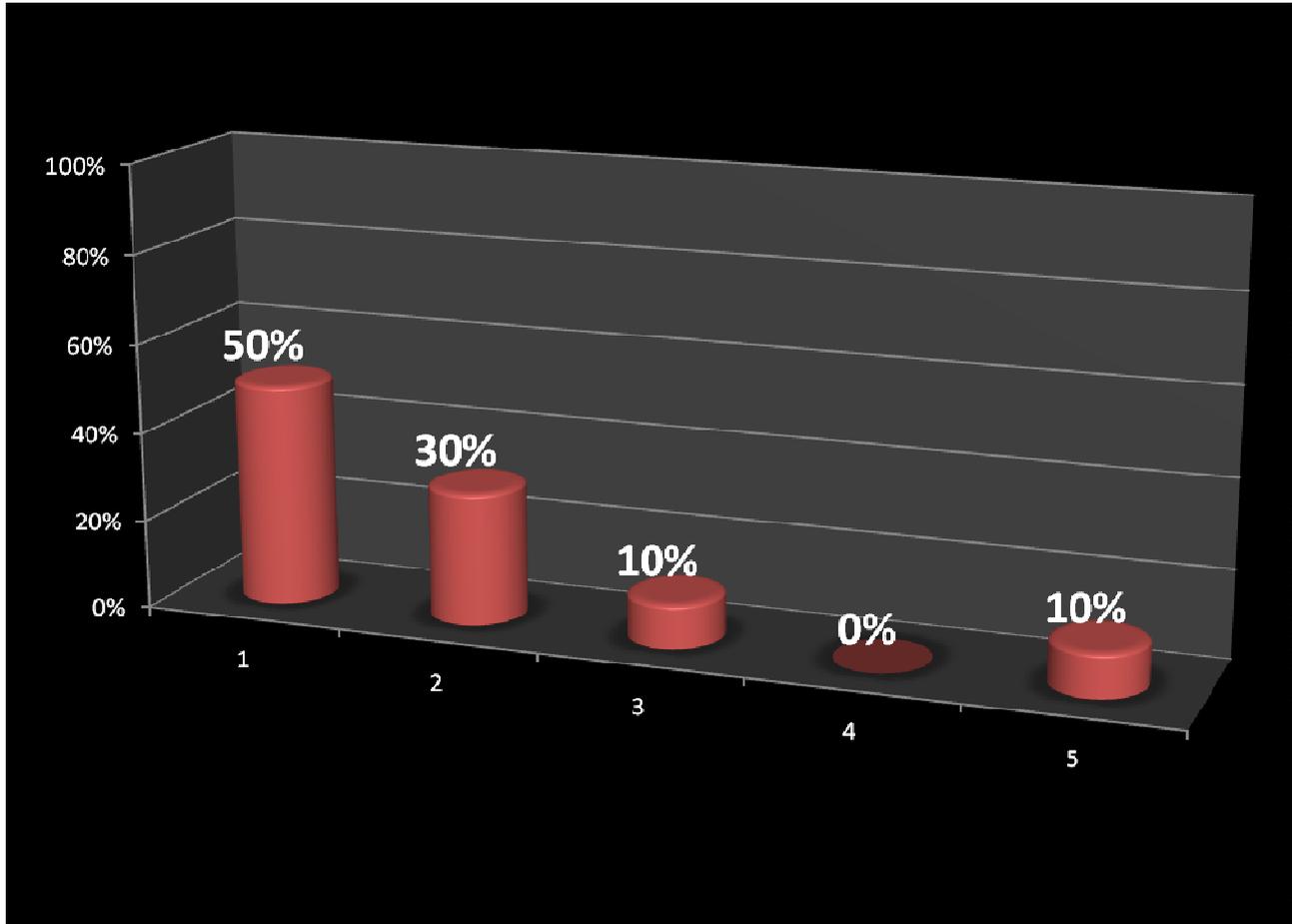
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	60%	10%	20%	0%	10%	



En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que la contratación es por lo que sabes hacer no por amistad.

11. Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto

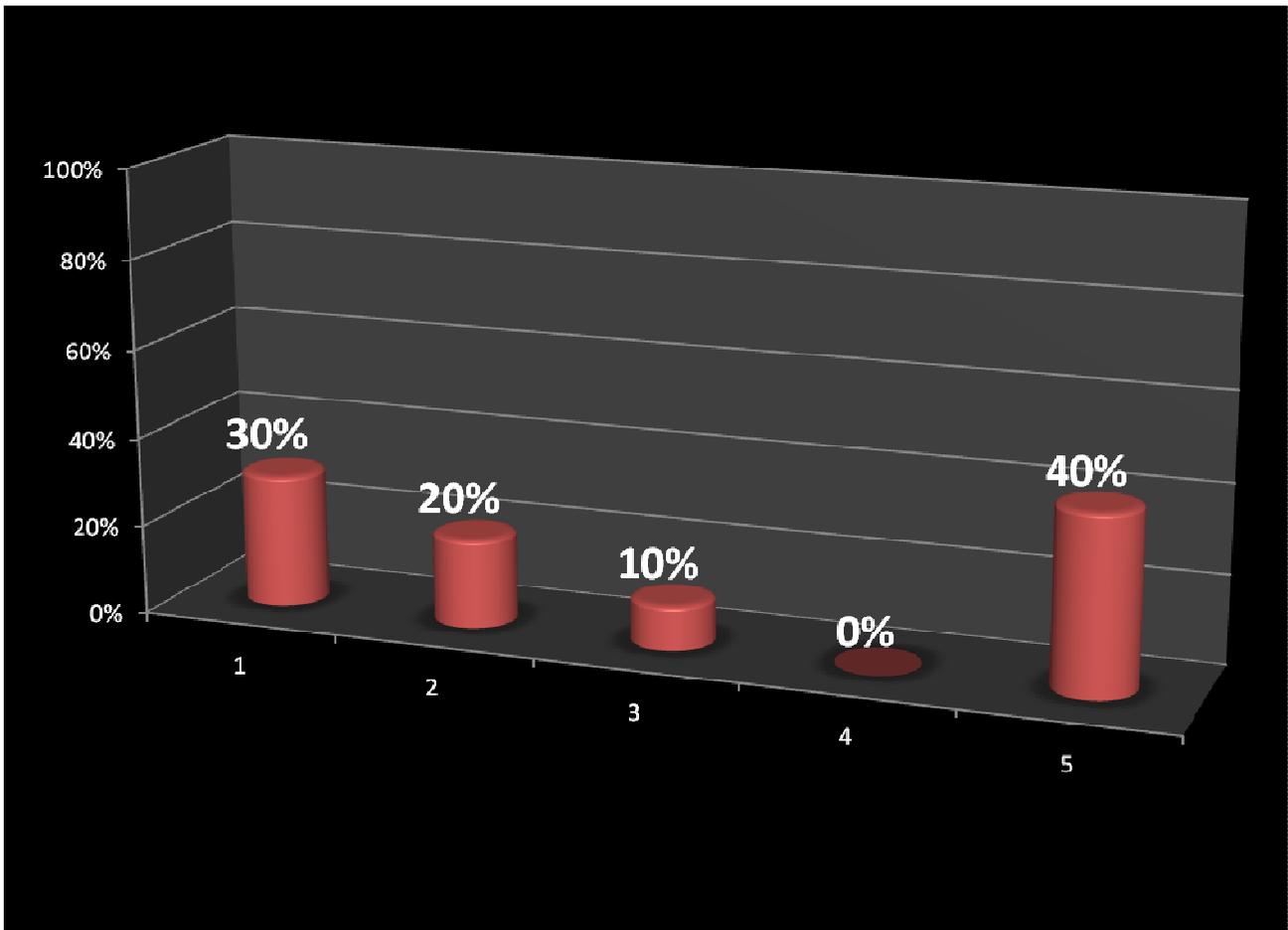
Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	50%	30%	10%	0%	10%	



En este grafico podemos deducir que el 80% de los empleados piensa que tratan los jefes no son injustos al calificar el desempeño del personal.

12. En esta empresa los rumores son siempre más creíbles que la información oficial

Casi nunca	1	2	3	4	5	casi siempre
	30%	20%	10%	0%	40%	



En este grafico podemos deducir que el 50% de los empleados piensa que los rumores y la mala información no es creible.

Reporte final.

En este cuestionario podemos denotar que en cuestión de los trámites crean un ambiente de retrasos demora y debido a la burocracia para poder llevar a cabo su trabajo, así mismo se percibe que los superiores no brindan apoyo ante un reclamo del cliente; por otro lado la organización está basada en un clima de libertad y respeto en cual hace sentir a los empleados libres para expresar sus inconformidades sin temor a represarías.

Referente a las metas de la organización, cada empleado conoce y tiene claras sus funciones y actividades sin embargo hay falta de comunicación entre los departamentos y demás áreas de trabajo.

Los jefes de departamento apoyan y brindan la confianza y tienen dominio perfecto del personal que supervisa creando así un ambiente saludable y entusiasta para que los empleados innoven y realicen su trabajo con independencia, así mismo también se refleja que no influye tener amistad con los jefes para escalar en la empresa pues los jefes son justos al calificar a su personal.

Existe una característica negativa la cual es que los rumores antes de ser oficiales y confirmados por una fuente de confianza son creídos por el personal.

Cuestionario #4

Diagnostico del clima organizacional.

Respecto a las siguientes condiciones de la organización, indique cuales son muy adecuadas y cuales son muy inadecuadas (en una escala de 1 a 5)

1. Sueldo

Muy inadecuado 1 2 3 4 5 Muy adecuado

2. Estilo de administración

Muy inadecuado 1 2 3 4 5 Muy adecuado

3. Compañerismo

Muy inadecuado 1 2 3 4 5 Muy adecuado

4. Motivación

Muy inadecuado 1 2 3 4 5 Muy adecuado

5. El estilo de mando de esta organización es:

Muy inadecuado 1 2 3 4 5 Muy adecuado

6. La relación entre jefes y subordinados es:

Muy inadecuada 1 2 3 4 5 Muy adecuada

7. La preparación de los jefes de esta organización es:

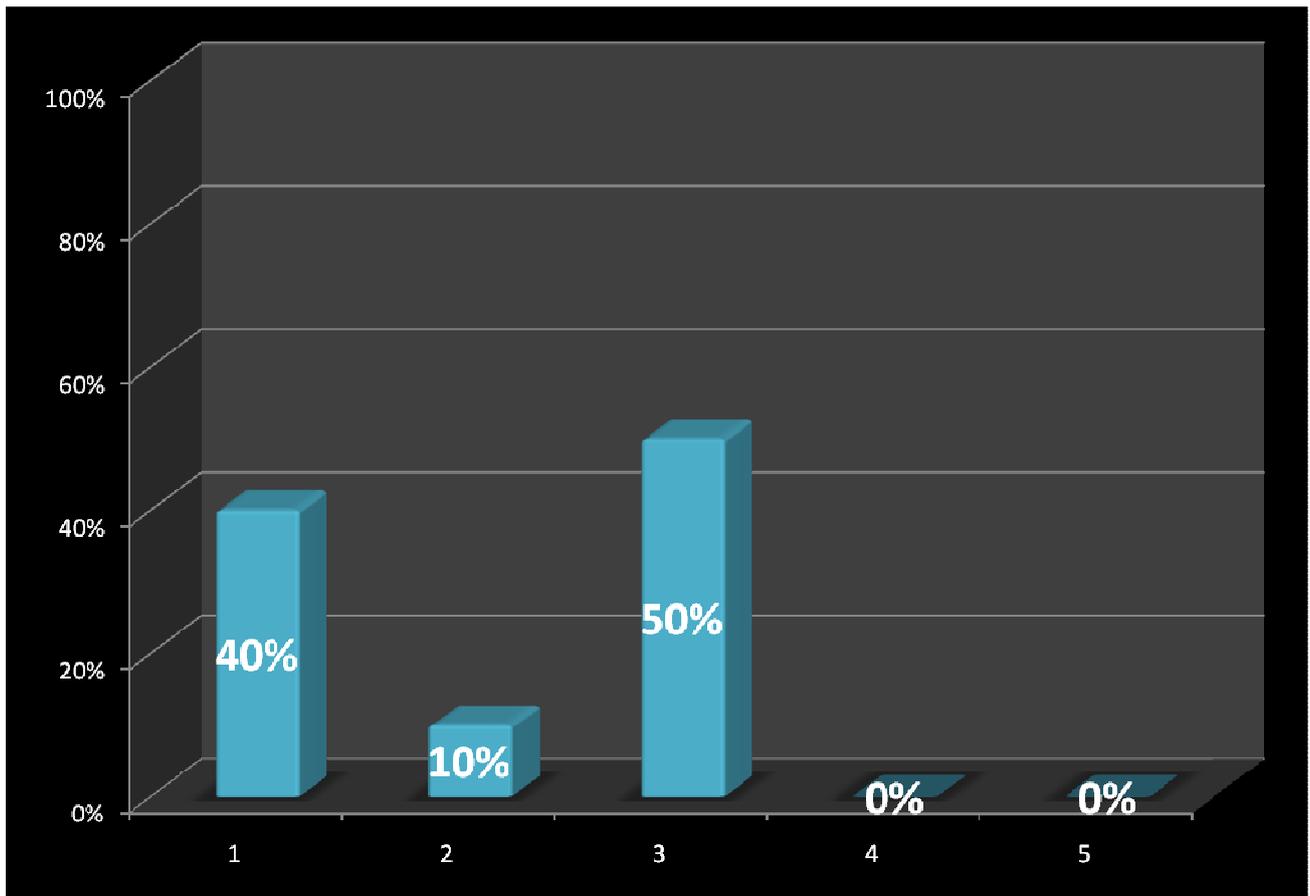
Muy inadecuada 1 2 3 4 5 Muy adecuada

8. La preocupación que tiene nuestros jefes por su personal es:

Muy inadecuada 1 2 3 4 5 Muy adecuada

1. Sueldo

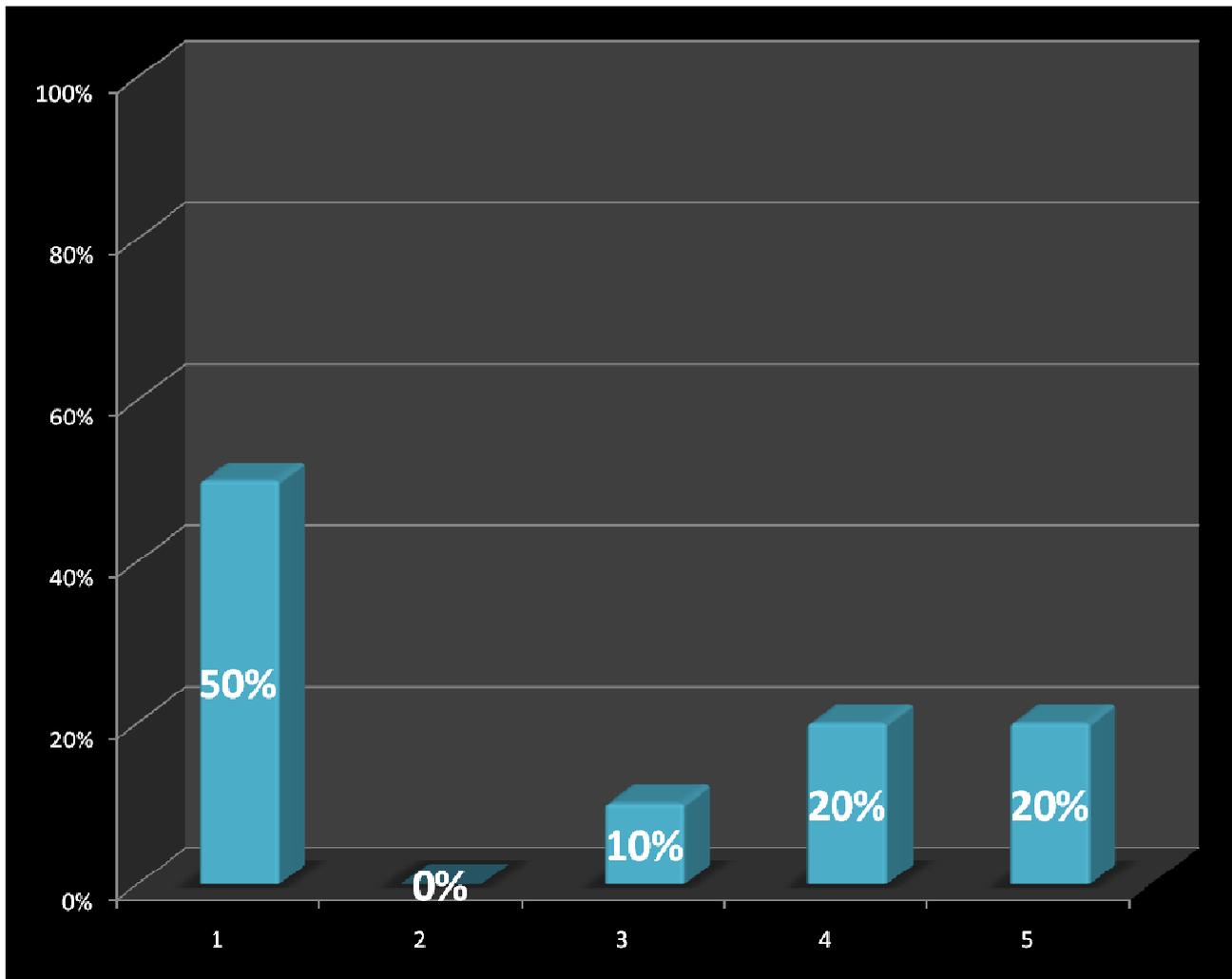
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	Muy adecuado
	40%	10%	50%	0%	0%	



En este grafico podemos deducir que el 90% de los empleados no está muy de acuerdo con lo que le pagan por lo que esta realizando.

2. Estilo de administración

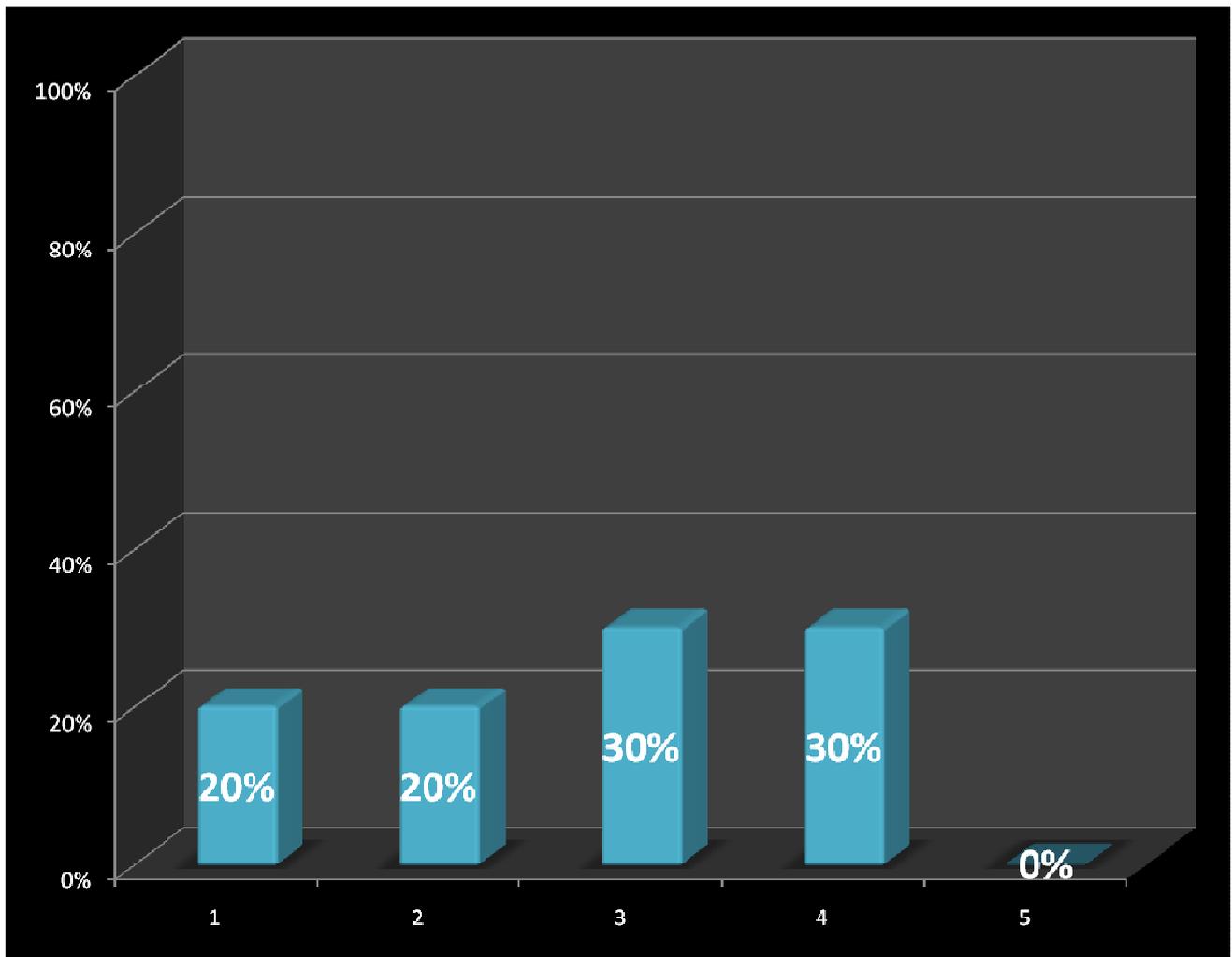
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	Muy adecuado
	50%	0%	10%	20%	20%	



En este grafico podemos deducir que el 50% de los empleados no está de acuerdo con la administración que impera en la empresa.

3. Compañerismo

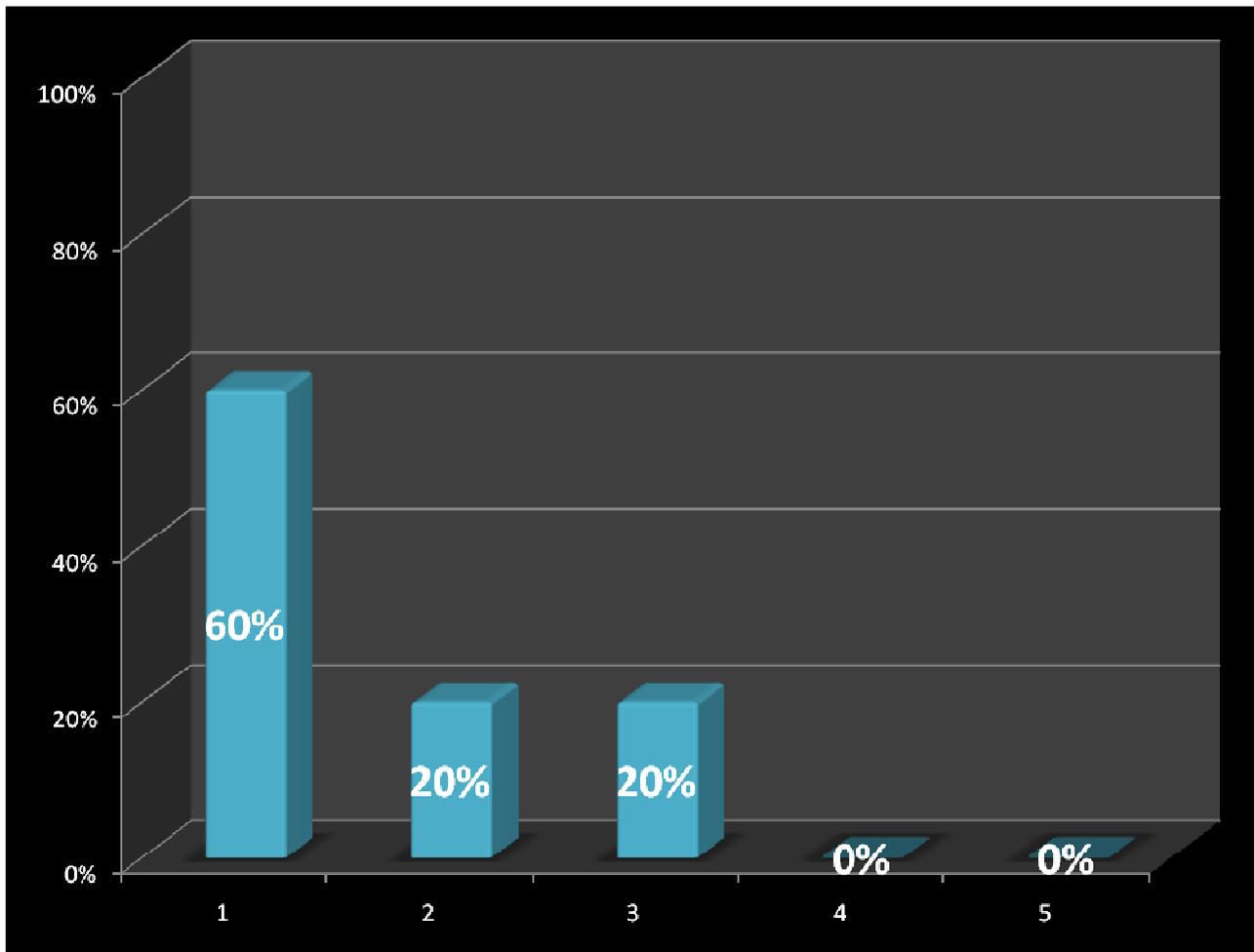
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	Muy adecuado
	20%	20%	30%	30%	0%	



En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que no es muy inadecuado el compañerismo.

4. Motivación

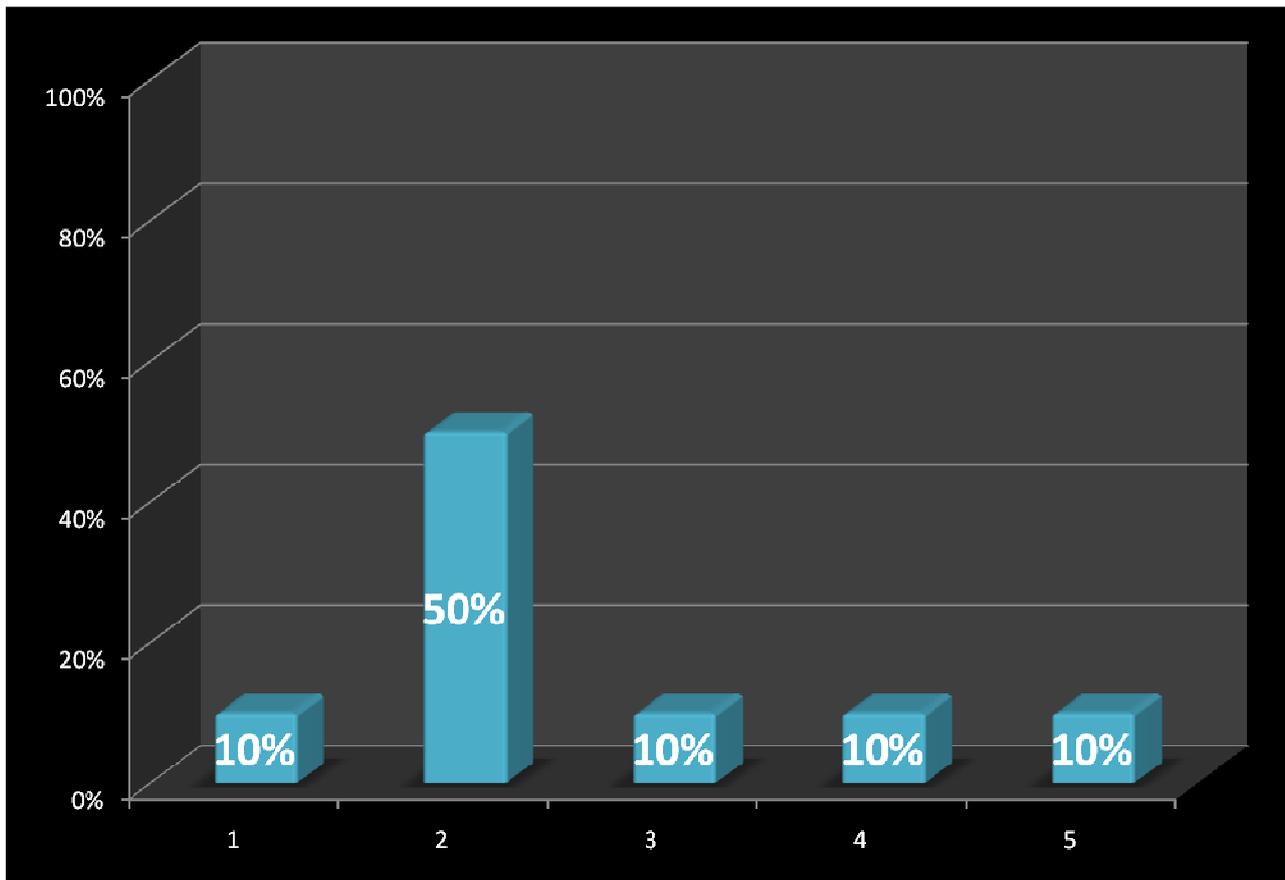
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	Muy adecuado
	60%	20%	20%	0%	0%	



En este grafico podemos deducir que el 80% de los empleados piensa que existe buena motivación hacia ellos.

5. El estilo de mando de esta organización es:

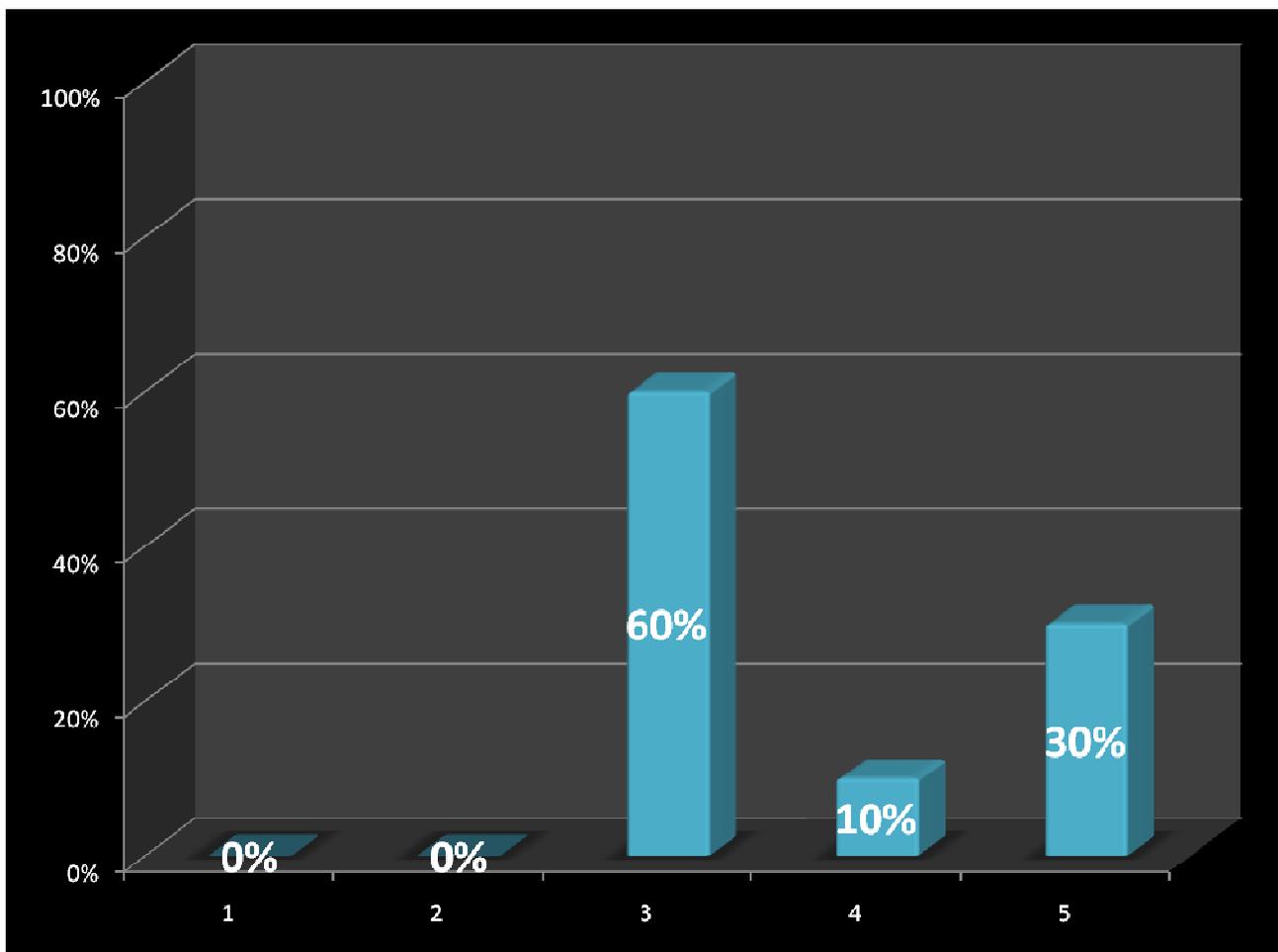
Muy	1	2	3	4	5	Muy
inadecuado	10%	50%	10%	10%	10%	adecuado



En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que es inadecuada la forma en que se manda en la organización.

6. La relación entre jefes y subordinados es:

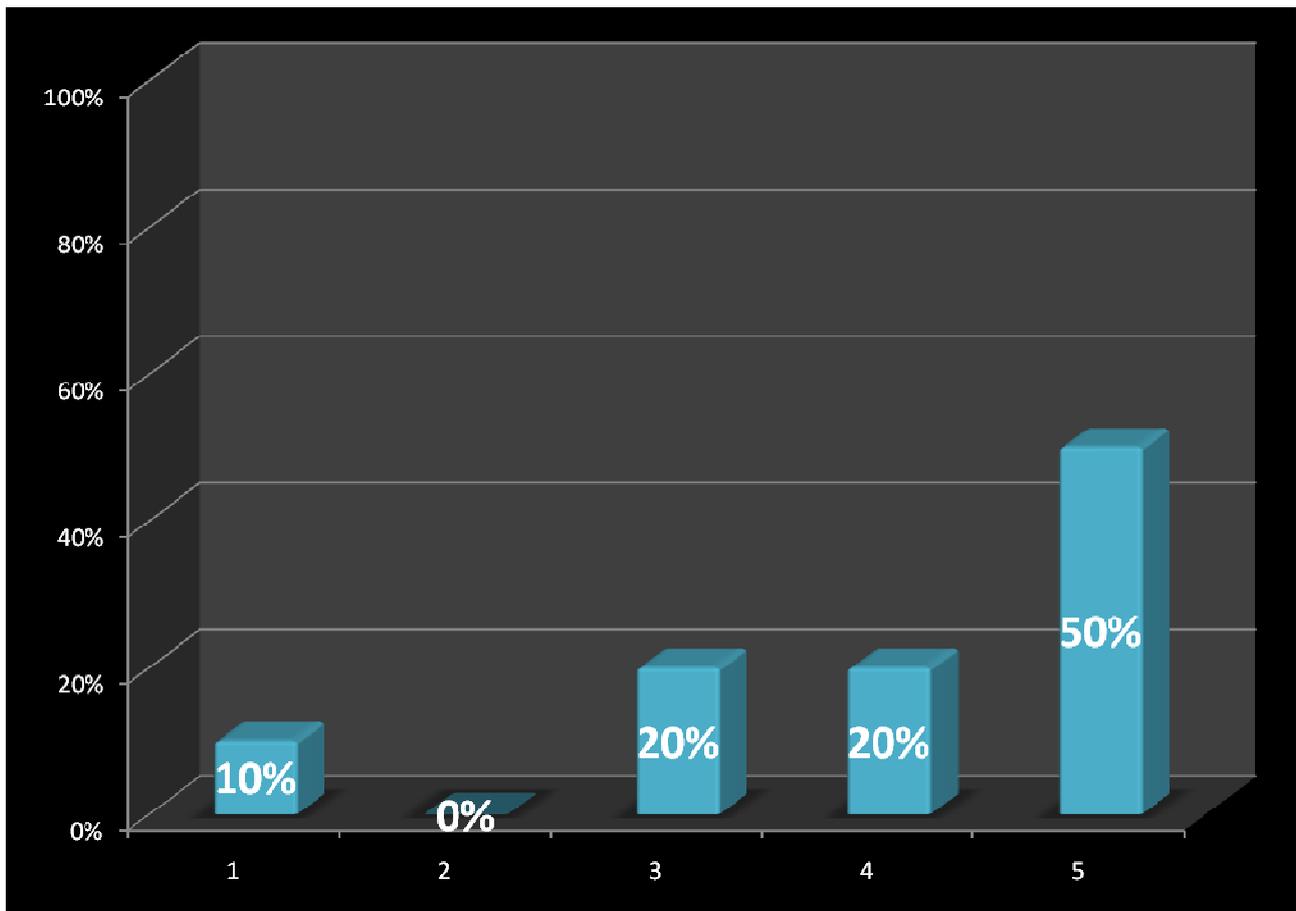
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	Muy adecuado
	0%	0%	60%	10%	30%	



En este grafico podemos deducir que el 60% de los empleados piensa que es inadecuada la relación que existe entre los jefes y subordinados.

7. La preparación de los jefes de esta organización es:

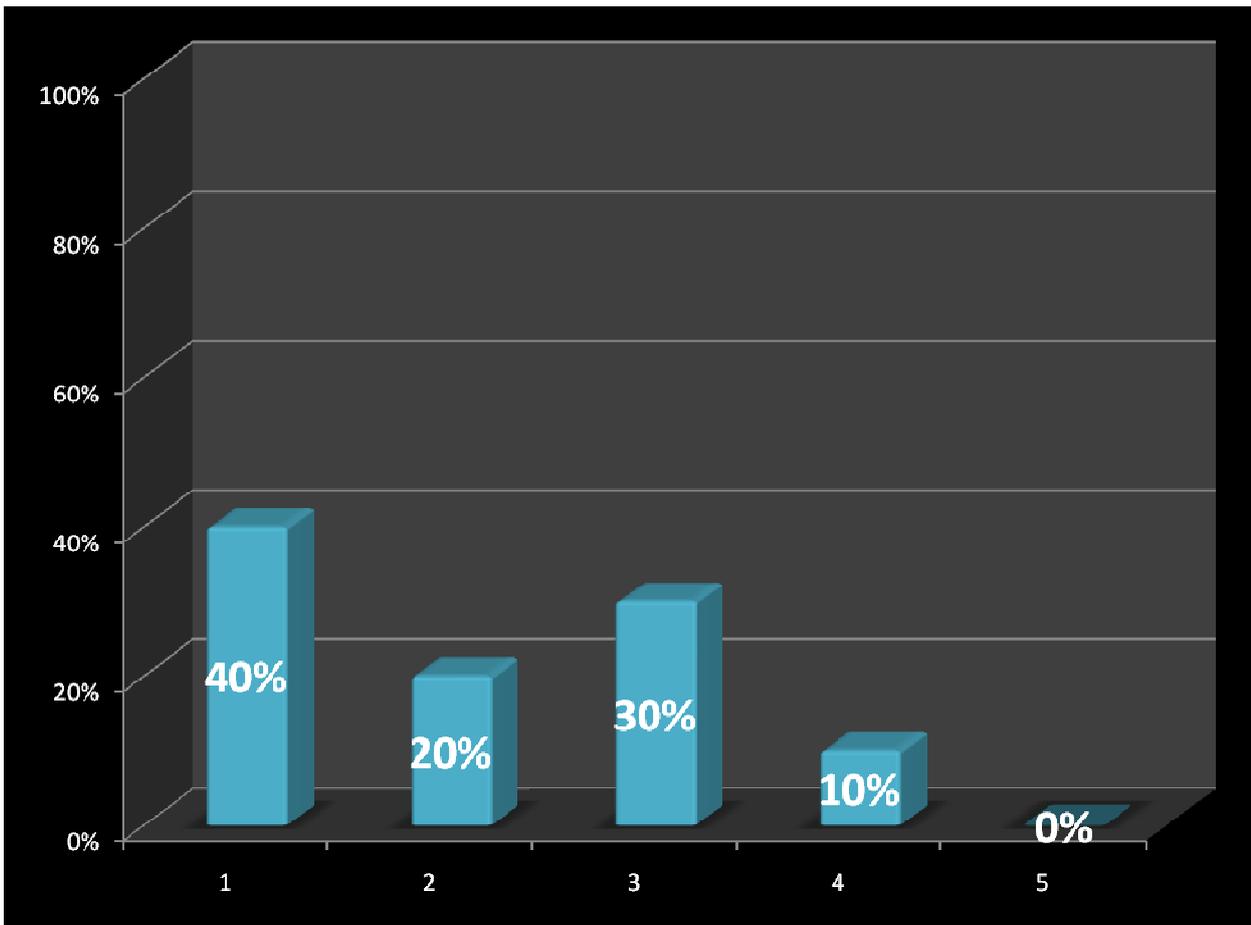
Muy inadecuado	1	2	3	4	5	Muy adecuado
	10%	0%	20%	20%	50%	



En este grafico podemos deducir que el 70% de los empleados piensa que la preparación de los jefes es adecuada.

8. La preocupación que tiene nuestros jefes por su personal es:

Muy inadecuado	1	2	3	4	5	Muy adecuado
	40%	20%	30%	10%	0%	



En este grafico podemos deducir que el 90% de los empleados piensa que los jefes no se preocupan por su personal, lo cual podemos concluir que solo les importa el trabajo o la jornada laboral y no el aspecto humano.

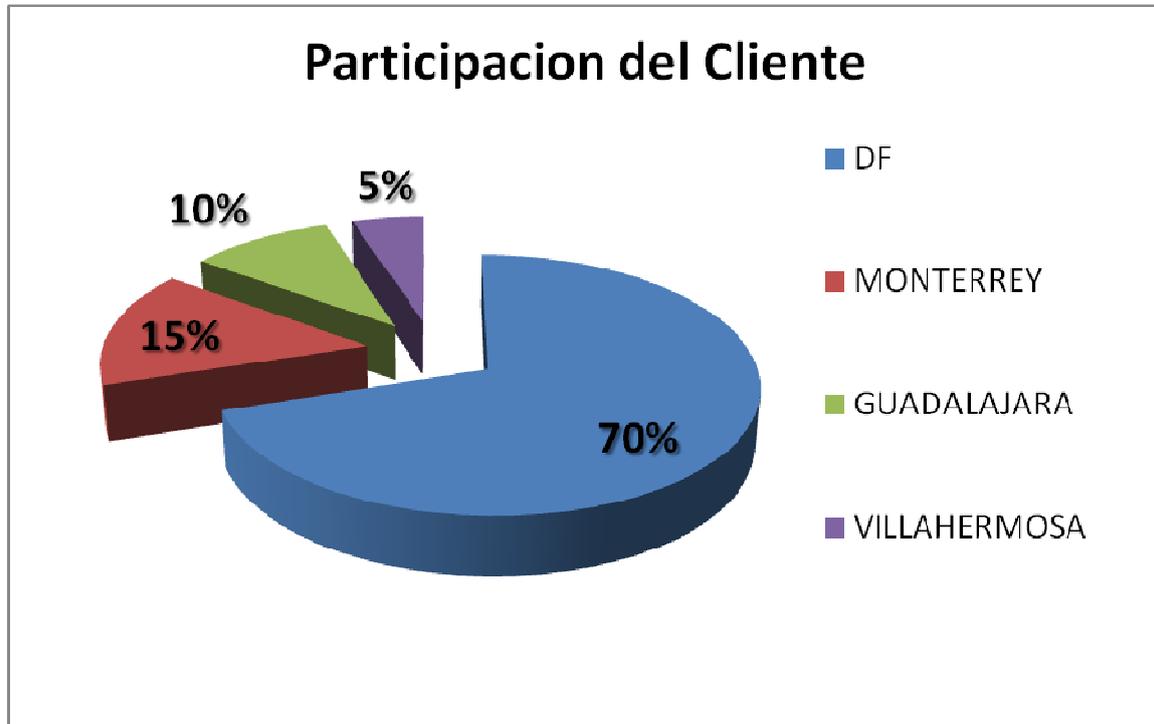
Reporte final.

De acuerdo a los resultados analizados tenemos que existe inconformidad entre los empleados referente a los salarios recibidos lo cual crea conflicto y contradicción en el ambiente y relación entre superiores y subordinados.

El compañerismo se ve afectado también debido a que se demuestra poco interés en el personal y no conocen el rendimiento de sus empleados, no les explican como se deben hacer las cosas y crea una inconformidad en el mando.

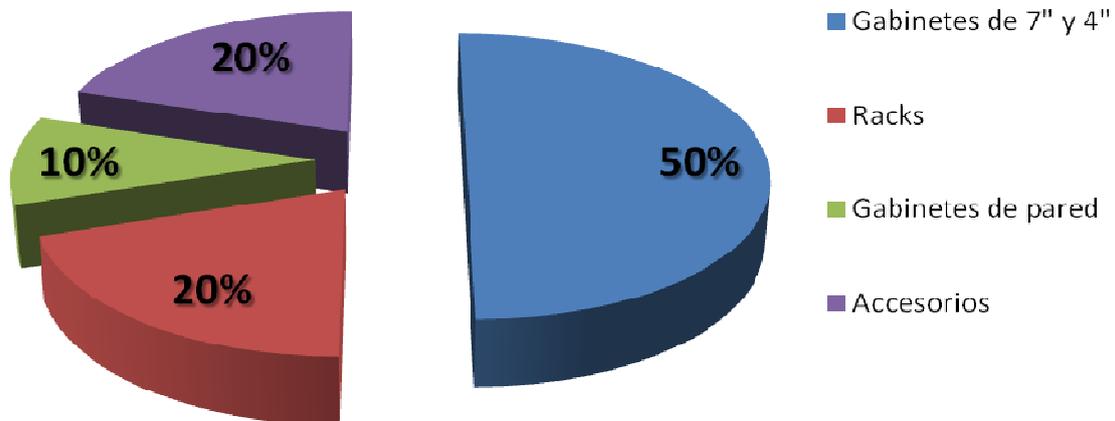
Aunque la preparación de los jefes es adecuada, lo cual debe ser transformado para asegurar al empleado un clima de firmeza y protección lo cual aporte una adecuada organización para poder delegar funciones y así estimular el crecimiento de los colaboradores.

6.5. Análisis de desempeño



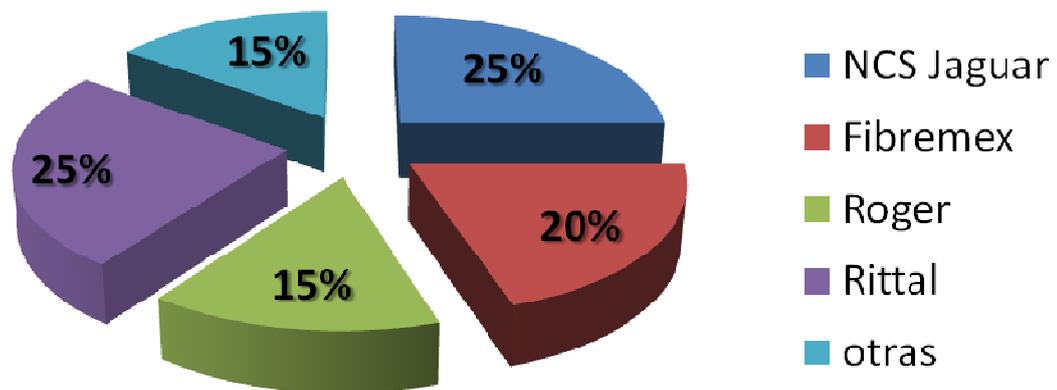
En este análisis notamos que el 70% de nuestros clientes los encontramos en la ciudad de México. Siendo que nos encontramos cerca de la capital y las planta la entrega casi de forma inmediata en cuestión de soluciones integrales en estándar o de línea, en cuestiones de soluciones especiales se tiene un tiempo de entrega no máximo de una semana. Por lo cual se deduce que NCS Jaguar es la mejor opción para los clientes.

Participacion de los Productos



Este análisis nos arroja que el 50% de nuestros clientes prefieren adquirir el gabinete de 7" y 4". Los demás productos son aceptables, pero en menor preferencia. La organización es la mejor opción en los productos por que presentan avances tecnológicos y la planta se adapta a nuestro proceso productivo y especificaciones en soluciones integrales.

Participacion en el Mercado



La participación en el mercado en del 25% mayor que las demás empresas que tienen los mismo productos, esto nos menciona el análisis anterior, que los clientes prefieren a NCS Jaguar porque se encuentra cerca del D. F. así como sus tiempo de entrega y sus precios son accesibles a los clientes.

7. Propuesta para la implementación de El Management del cambio en “NCS Jaguar”

7.1 Estrategias genéricas

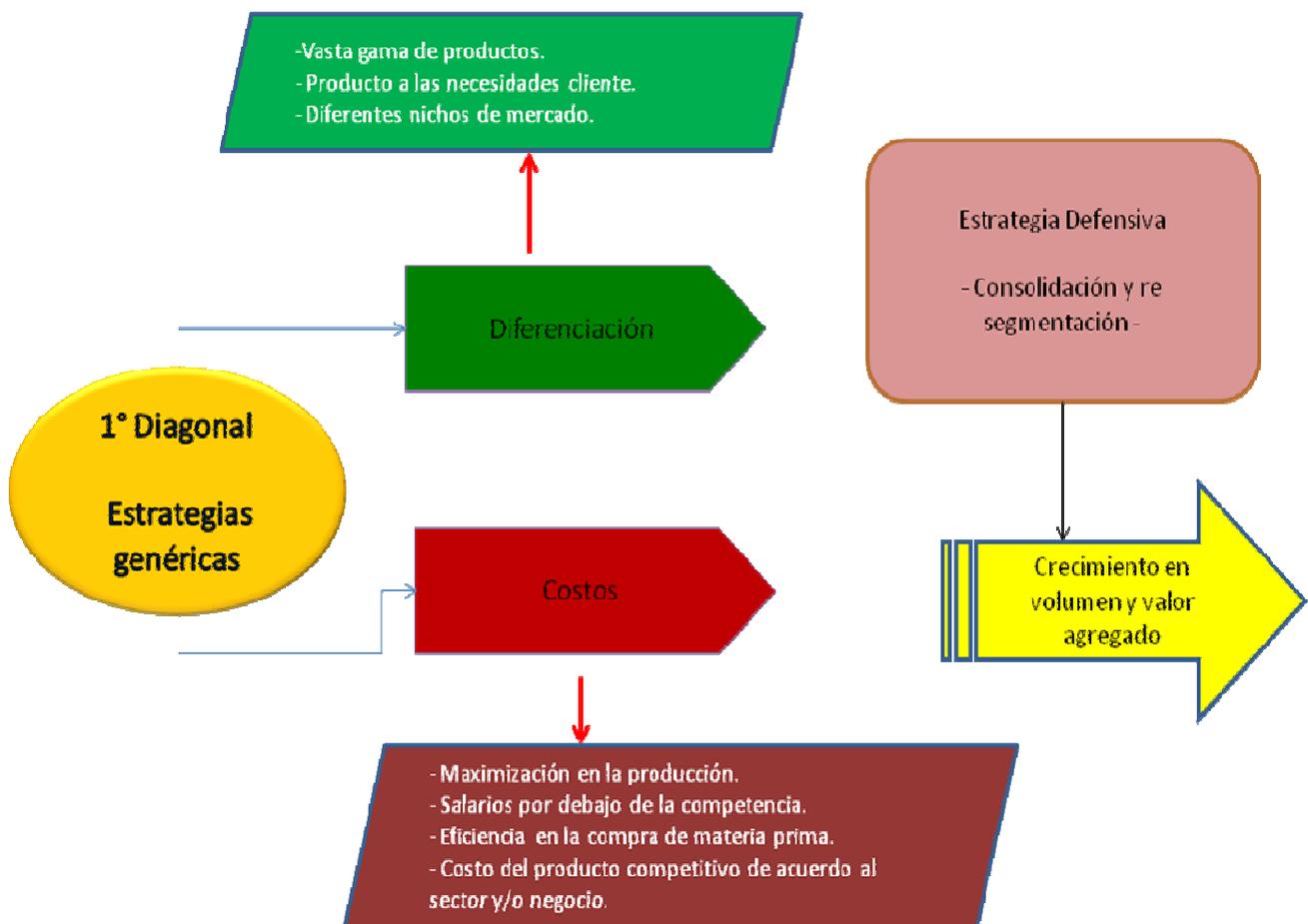
DIFERENCIACION Y COSTOS

En cuanto a las estrategias genéricas observamos que en este caso la empresa NCS Jaguar maneja una estrategia “DEFENSIVA” basada en la consolidación y re segmentación ya que se apoya en la reducción de costos y apunta al logro de alguna forma de diferenciación, como lo es la vasta gama de productos, la adaptación a la necesidad del cliente y los diferentes nichos de mercado. Por uno u otro camino esta estrategia constituye e intenta un “cerco defensivo” frente a la apertura económica, pero con un enfoque más vigoroso y prometedor que el de una estrategia de consolidación o re segmentación.

Esta concepción de estrategia entre la consolidación y re segmentación que maneja la empresa NCS Jaguar deja a la organización un marco muy reducido, el cual no permitirá su desarrollo y crecimiento necesarios para el desenvolvimiento de la misma en un ambiente complejo y dinámico como el que está operando actualmente tanto en el mercado nacional como internacional; entonces observamos en este análisis que es necesario hacer una modificación de la estrategia actual por una que tienda a la expansión; es decir, implementar una estrategia orientada al crecimiento en volumen y en valor agregado considerando así el ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

Con la ayuda e implementación combinada de las nuevas claves competitivas interfuncionales e identificando ventajas competitivas acentuadas simultáneamente sobre costos y diferenciación esta nueva estrategia a seguir será uno de los puntapié que dirija a la empresa a una competitividad sustentable

En resumidas cuentas se puede decir que mientras la estrategia de consolidación o re segmentación se presenta como el enfoque defensivo de los mercados ante la apertura, la estrategia de consolidación y re segmentación permite solidificar la competitividad local, por lo que en una segunda etapa podría constituirse en el HOME BASE para avanzar hacia una estrategia ofensiva, de crecimiento en volumen y valor agregado, y que es a donde se pretende llegar.



7.2 Claves estratégicas

✍ Internacionalización.

Como se ha analizado por el momento NCS Jaguar no ha pensado en la internacionalización por que su meta es obtener más del 90% de los clientes en México, siendo en México una economía en franco proceso de apertura para este tipo de soluciones integrales, es simplemente imposible considerar objetivos o estrategias siendo productos o servicios con independencia de lo que ocurre en el campo internacional.

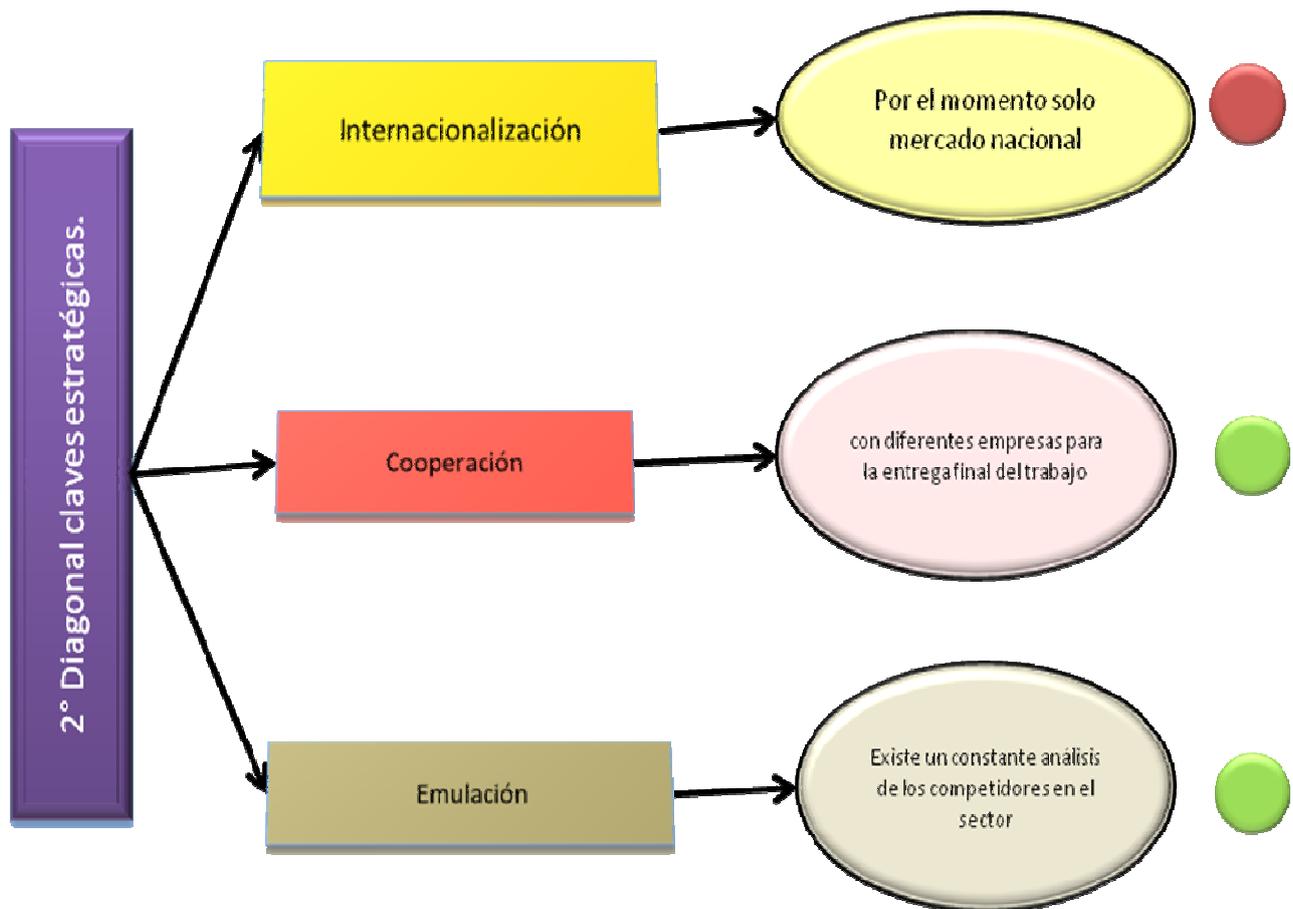
✍ Cooperación.

La cooperación se da bajo distintas formas de combinaciones entre organizaciones del ramo similar y con empresas que funcionan como complemento para terminar las soluciones integrales, estas combinaciones pueden ser "VERTICALES" entre empresas situadas en distintos eslabones del proceso.

✍ Emulación.

La emulación trata de superar el costo de recorrer el camino que otros ya recorrieron, en otras palabras es el no aprender de los propios errores sino también de los errores ajenos. Muchos dirán que el emular es copiar pero no es así, lo que tratamos es de hacer análisis de la competencia de la experiencia ajena y transferirla a NCS Jaguar.

La emulación está más asociada a la innovación que a la imitación. Técnicamente la emulación se expresa a través del benchmarking, en una primera etapa, exclusivamente operativo y centrado en los procesos.



☞ Calidad

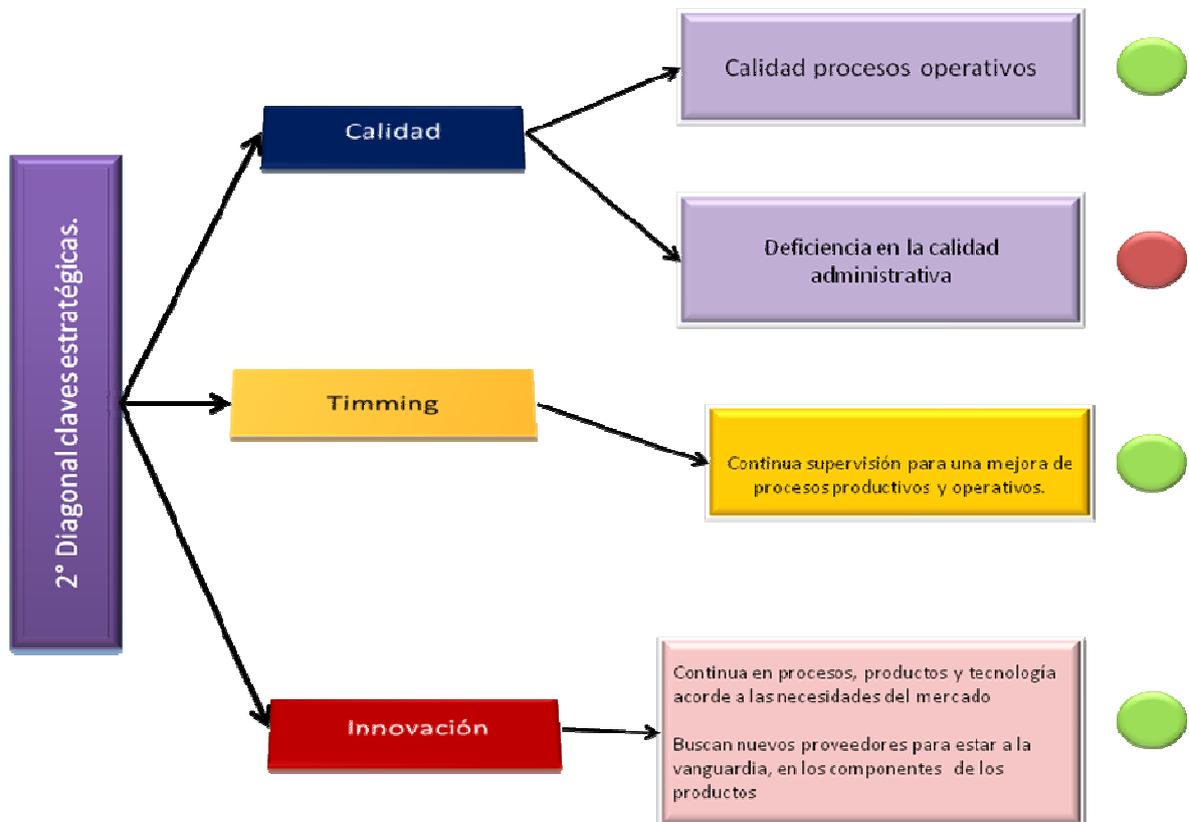
NCS JAGUAR se debe enfocar en mantener la calidad que hasta ahora ha venido obteniendo en sus procesos operativos, ya que se cuenta con tecnología de punta para la elaboración de producto terminado. Y se debe de manera urgente implementar y llevar a cabo las estrategias de incentivos y motivación al personal de la organización para que se logre mejorar en primera instancia el ambiente de trabajo y en segunda por consecuencia la productividad de la organización.

✍ Innovación:

En cuanto a la Innovación se refiere se debe continuar diversificando en procesos de producción ya que la competencia tienen bastantes ofertas que por la tecnología existe una desventaja de competencia, así como de los productos y tecnología acorde a las necesidades del mercado, ya que se requiere buscar nuevos proveedores para estar a la vanguardia, en los componentes de los productos

✍ Timing:

En esta clave se tendrá que aplicar y continuar con la supervisión para una mejora de procesos productivos y operativos en la organización, básicamente es necesario aplicarla en la promoción de los productos por medio de publicidad especializada en esta área de productos ofrecidos por NCS JAGUAR ya que carece de difusión en comparación con la competencia.



7.3 Redefinición de la empresa

De acuerdo al análisis realizado dentro de la empresa NCS Jaguar se percibió que existen pequeños desequilibrios tanto en el perfil de la Empresa como en el perfil de Gestión provocando un estancamiento de la empresa, impidiéndole tener un constante crecimiento y desarrollo necesarios para competir dentro del sector y mercado en el que se desenvuelve.

Es necesario entonces redefinir estos dos perfiles, el de la empresa y el de gestión para encuadrarlos hacia un futuro en donde ambos sean compatibles y estén íntimamente ligados al desarrollo, mejoramiento y crecimiento de la organización para lograr y mantener una competitividad sustentable.

Perfil de la empresa

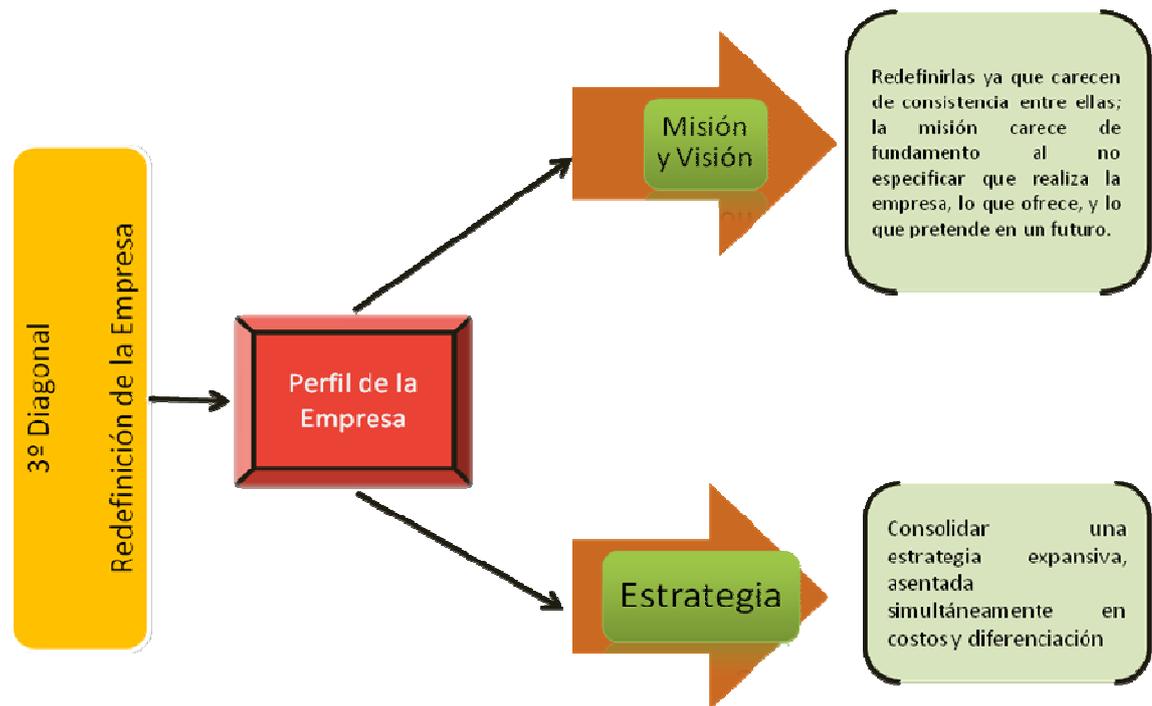
✍ Misión y visión:

Es necesario redefinir tanto la misión como la visión, de acuerdo al análisis realizado se ha percibido que éstas, están erróneamente definidas y carecen de un fundamento que es necesario para formar el pilar principal en el que la empresa se forma y se define para emprender su actividad dentro de un mercado.

✍ Estrategia:

Retomando lo mencionado en la primera parte de este análisis se ha percibido que la estrategia que la empresa tiene establecida (consolidación y resegmentación) no es lo suficientemente dinámica para superar las complejidades de los nuevos ambientes en los que la empresa opera en la actualidad, es por eso que es necesario implementar una nueva estrategia que ataque al mismo tiempo crecimiento en volumen y en valor agregado; esto implica actuar tanto en costos como en diferenciación pero desde una perspectiva más exigente que en las estrategias defensivas; es decir, que sea una estrategia expansiva que pueda ser viable en el ambiente actual en cual esta operando NCS Jaguar.

Requiere pensar globalmente y actuar localmente, entendiendo los matices diferenciados de cada una de las culturas y también el generar combinaciones empresarias, que permitan implementar niveles de calidad y productividad competitivos en el mercado.



Perfil de Gestión

✍ Valores y Creencias:

En este punto se pretende modificar y crear nuevos valores que involucren tanto al sector operativo como al sector ejecutivo, ya que actualmente la empresa NCS Jaguar tiene sus valores dirigidos hacia el cliente y al mando superior de ésta, dejando así a un lado la importancia de todo el personal operativo que forma la parte medular de la organización y que sin éste, simplemente la empresa no existiría. Por esta razón es necesario implementar nuevos valores que involucren ambas partes de la organización en una misma y que la fortalezcan.

✍ Estructura:

Actualmente NCS Jaguar maneja una estructura funcional, es decir, está dividida en áreas funcionales (departamentos), esto da como resultado un estilo autócrata en donde el dueño es el centro y el resto son satélites o complementos dando como resultado una autoridad centralizada; en este tipo de estructura se maneja un modelo mecanicista el cual pone énfasis en las reglas y normas, las personas desempeñan tareas de corto alcance y especializadas.

Por esta razón es necesario redefinir la estructura de la empresa, implantar una nueva estructura que tienda hacia una adhocracia, que se base en la diferenciación e integración de la organización hacia con el ambiente dinámico y complejo que se maneja en la actualidad.

Una estructura que haga hincapié en el sistema social y la iniciativa de las personas, donde la jerarquía y la especialización sean menos importantes, y que exista una mayor participación de todos los niveles de la organización y permita resolver los problemas con autonomía; es decir, una estructura adhocatica será fundamental en la redefinición de NCS Jaguar.

✍ Modelo de gestión:

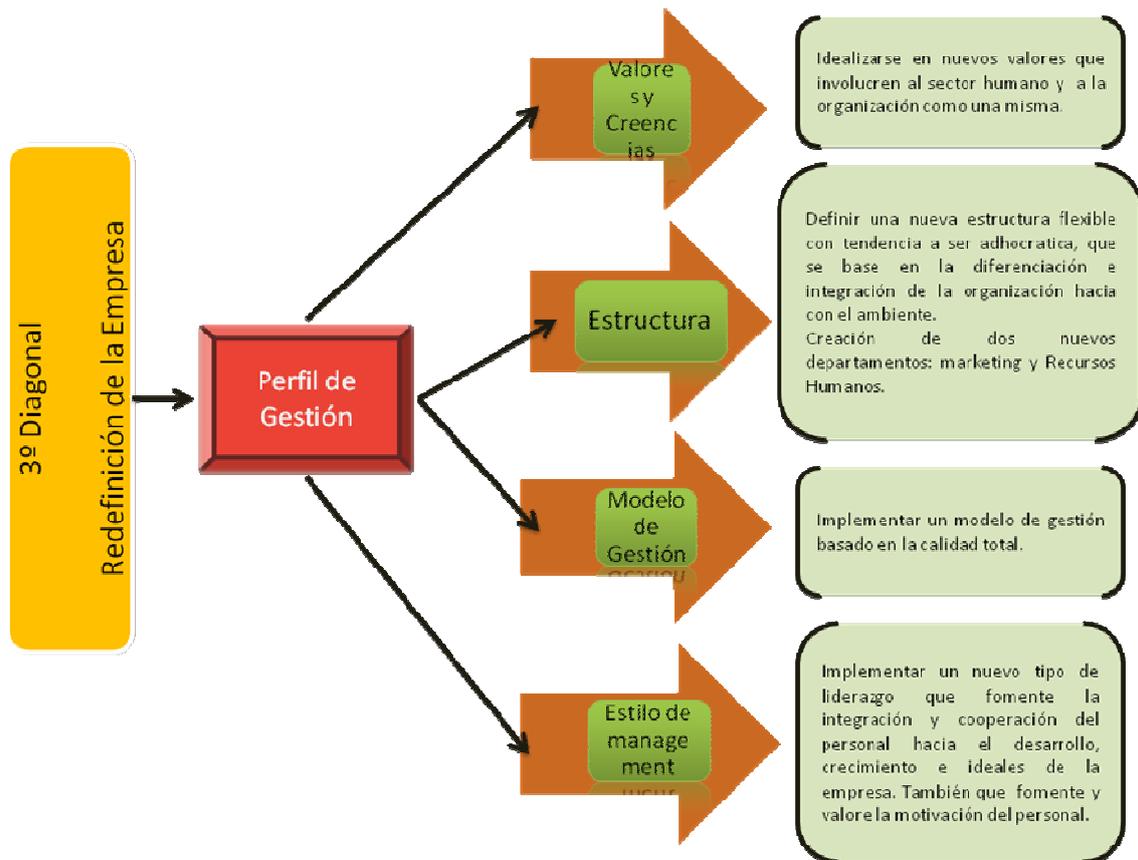
Implementar un modelo de gestión enfocada en la calidad total, esto quiere decir que dicho modelo pondrá énfasis en todos los procesos productivos y operativos hasta llegar al producto final; también con este modelo se pretende enfocar la calidad no solo a los procesos de la organización sino también, al personal, que es parte fundamental de todo este proceso de cambio, y que si éste no se encuentra satisfecho no habrá resultados efectivos en su desempeño dentro de la organización.

Es por esto que es necesario implementar un nuevo modelo que maneje la calidad en todos los sentidos, que sea dinámico y flexible para poder enfrentar los contextos dinámicos y complejos de hoy.

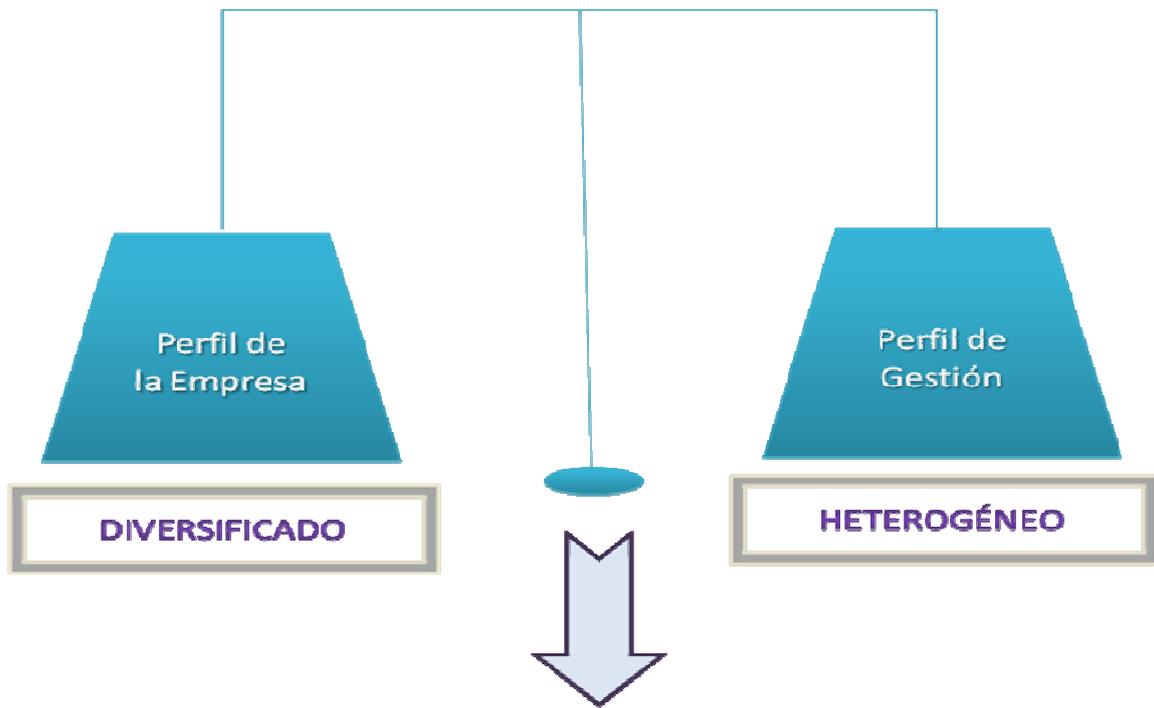
✍ Estilo de Management:

En cuanto al estilo de management se puede decir que es necesario implementar un nuevo tipo de liderazgo, uno que motive y provoque la integración y cooperación del personal hacia la visión de la empresa, su desarrollo y crecimiento continuo ligado a los ideales de la misma, que atribuya una actitud hacia la expansión del negocio que tenga claro sus ventajas competitivas y que sea capaz de liderar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos.

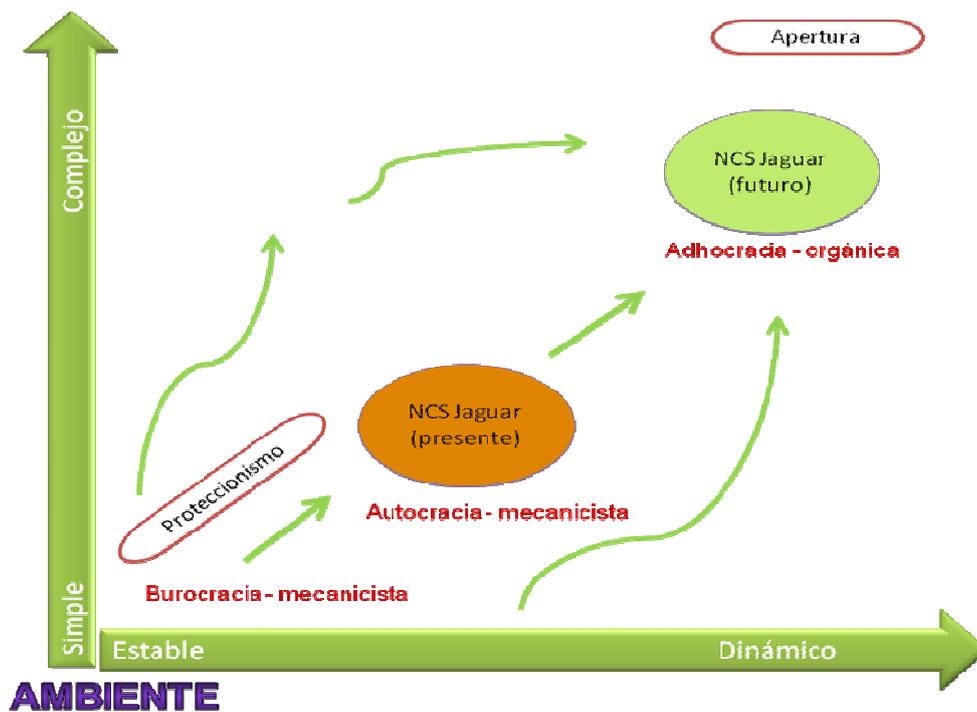
Será de suma importancia que el nuevo estilo de management contemple como un factor indispensable la motivación hacia su personal, ya que este factor tiene un gran peso y es un punto de partida para la implementación de todo el proceso de cambio dentro de la organización.



Al final de la etapa de redefinición de la empresa es necesario lograr una coherencia, consistencia y compatibilidad entre los perfiles de la empresa y el de gestión, ya que si éstos no están enfocados y relacionados íntegramente para el logro de objetivos y hacia la visión de lo que pretende NCS Jaguar será un equívoco intento para lograr el cambio necesario que pretende la organización. Aunado a esto, es importante también que al momento de orientar el cambio de la empresa sea necesario considerar el atractivo competitivo del sector y del negocio en el que la misma se encuentra teniendo en cuenta la estabilización, la desregulación y muy especialmente la apertura de la economía.



Compatibilidad



"No hay nada más difícil de manejar, más arriesgado de llevar a cabo, ni más incierto que ser líder en la introducción de un nuevo orden de cosas" Nicolás Maquiavelo.

7.4 Ruptura estratégica y manejo del cambio

Ahora que ya sabemos el por qué cambiar y el qué cambiar es tiempo para preguntarse ¿cuál será el camino para llegar a la nueva empresa y al nuevo management? Y en esta última parte del análisis pondremos énfasis en dicha pregunta. Para esto será necesario indagar en la última etapa que comprende el management del cambio: el proceso de ruptura estratégica y el manejo del cambio, el cual comienza en el reconocimiento de la necesidad del cambio, será una percepción global que, recién después, madura y se consolida a través del proceso racional del análisis. Primero se percibe la necesidad del cambio, luego se la confirma a través del instrumento lógico.

De la comparación entre la situación actual y la deseada surge la orientación del cambio en términos de competitividad y sector/negocio. Es el camino para llegar a desarrollar efectivamente la estrategia competitiva, partiendo de la realidad presente de la empresa.

En el caso de un diagnóstico positivo, se inicia la concepción del cambio en donde es necesario volver a definir aspectos centrales de los perfiles empresario y de gestión. Alcanzadas las definiciones, corresponderá abordar algunas cuestiones antes de pasar a la implementación del cambio, como el estilo de la dirección superior, organización y la definición del plan de implementación de los cambio (factorización del cambio).

La tercera etapa es la implementación del cambio: hacer que lo planeado se transforme en hechos, aquí surge la transición, un proceso largo y doloroso; es la etapa en donde se pone de manifiesto dos capacidades: la de transformar la institución y la de respuesta ante los permanentes estímulos de los mercados y contextos.

Por último, se entra en el proceso de sostenimiento activo del cambio donde la nueva concepción será: hoy cambiar como primer paso para seguir cambiando siempre.

1. Reconocimiento del cambio

De acuerdo al análisis dentro de la empresa NCS Jaguar se ha identificado claramente la existencia de crisis presentes actualmente en NCS Jaguar y también se ha percibido brechas que son potencialmente un riesgo para la empresa en su afán de consolidarse y operar competitivamente dentro del mercado.

Crisis:

- Existe un desequilibrio en los perfiles empresario y de gestión; en cuanto al perfil empresario encontramos una deficiente definición tanto de la misión como de la visión, también se percibió que la estrategia que rige actualmente a NCS Jaguar no es la indicada y necesaria para el logro competitivo de la empresa.
- En cuanto al perfil de gestión localizamos deficiencias en el tipo de liderazgo y una ausencia de calidad hacia con el recurso humano que labora en la empresa.

Brechas:

- Ingresaran al mercado nuevos competidores extranjeros que cuentan con un mayor flujo de efectivo, tecnología de punta y reconocimiento de la marca.
- La falta de organización y buen manejo provocara conflictos en el marco interno de la organización (insatisfacción, rutina en procesos y conformidad imposibilitarían el cambio)
- Habrá pérdida de clientes por falta de inversión en promoción, investigación de nuevos mercados y nueva maquinaria.
- Surgirán pérdidas por la rotación del personal, provocada por la falta de atención y nula satisfacción de las necesidades de éste.

2. Definición del cambio

✍ **Perfil de la Empresa:**

- Misión:

Somos una empresa comprometida con nuestro cliente, asegurándole una solución a sus problemas en el montaje y aseguramiento de su equipo eléctrico y electrónico; En base a un constante crecimiento de la productividad a través de la mejora continua, innovando, con crecimiento estable y consistente en todos sus segmentos y basándonos en una filosofía de calidad total y satisfacción del cliente, centrada en la permanente satisfacción de sus expectativas y apoyada en el desarrollo, formación de talento y competencias de nuestro personal mantendremos nuestra dirección y acción que nos identifica.

- Visión:

Ser una empresa de clase mundial especializada en el desarrollo y fabricación de productos y soluciones de valor agregado, que se forme de un grupo de personas unificado y especializado en su campo, alineada conforme a normas y estándares Internacionales, socialmente responsable, que cuente con infraestructura de vanguardia capaz de satisfacer la demanda del mercado nacional y competir en los mercados internacionales

- Estrategia:

Consolidar una estrategia general que consista en el “*crecimiento en volumen y en valor agregado*” mediante acciones combinadas sobre las claves estratégicas (internacionalización, emulación y timing) lograr ventajas competitivas asentadas simultáneamente sobre costos y diferenciación, que permitan un enfoque expansivo de los mercados en proceso de internacionalización.

✍ **Perfil de Gestión:**

- Valores:

Practicar valores en calidez y calidad, enfocados tanto al personal como a los procesos operativos y al producto final, y que se transmitan hacia las estrategias y a los resultados finales

- ✓ HONESTIDAD
- ✓ PUNTUALIDAD
- ✓ CALIDAD
- ✓ SERVICIO
- ✓ COMPROMISO
- ✓ IMPORTANCIA DE LA FAMILIA
- ✓ RESPETO
- ✓ LEALTAD
- ✓ RESPONSABILIDAD
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ MEJORAMIENTO CONTINUO
- ✓ SATISFACION DEL CLIENTE

- Estructura:

Se modificara la estructura actual de la empresa por una nueva que sea autónoma y flexible; es decir una adhocratica.

Una estructura que elimine todos esos procesos engorrosos que solo debilitan el desarrollo, crecimiento y buen funcionamiento de la organización, que incite y enfatice la idea de una continua integración de todas las áreas funcionales cooperación y coordinación de las mismas, que induzca a la participación de todo el personal y que haga énfasis en la investigación e innovación constante para lidiar con ámbitos dinámicos.

Es también necesario la creación de dos nuevos departamentos dentro de la estructura de la empresa, estos son: Marketing y Recursos Humanos. Con la creación de estos

departamentos lograremos una mayor integración de todas las partes que conforman NCS Jaguar y con dicha integración de estos departamentos será factible contrarrestar aquellas deficiencias encontradas y mencionadas en la etapa anterior. Se busca entonces que NCS Jaguar maximice su desempeño y mejore su ambiente organizacional.

- Estilo de Management:

Se implementara un nuevo estilo de liderazgo, este nuevo estilo estará orientado simultáneamente a las personas y tareas (líder-equipo). El líder tendrá un peso importante ya que de él emanara la responsabilidad de generar el cambio deseado, es por esta razón, que el estilo de liderazgo propuesto aquí deberá tener la capacidad de crear un ambiente de trabajo donde se perciba confianza y respeto, que genere trabajo en equipo y que cuente con gente comprometida y motivada.

Este estilo de management se expresara con una actitud expansiva y con una visión concurrente en las ventajas competitivas de la empresa; tendera hacia la integración, control y planeamiento de los procesos.

3. Implementación del cambio

✍ Perfil de la Empresa:

Se dará a conocer de manera inmediata a toda la organización la nueva misión y visión ya redefinidas para que se prosiga a su aplicación y seguimiento de las mismas y de esta manera lograr el cumplimiento de objetivos.

Ya implementada la estrategia a seguir, que se basa en el manejo entre costos y diferenciación, con una actitud ofensiva, visionaria y expansiva para lograr la competitividad sustentable será necesario identificar proyectos que coordinen todas las acciones a seguir para el manejo de la nueva estrategia que tendrá que enfrentar los nuevos contextos en el mercado.

El elemento fundamental para la implementación de la nueva estrategia y la identificación de los proyectos será la "flexibilidad", y en este punto implementaremos la flexibilidad operativa, es decir, adaptar permanentemente el producto a los cambiantes requerimientos de los clientes. Aquí el énfasis esta en el logro de productos virtuales de importante valor agregado, amplia variedad y disponibilidad en respuesta a las necesidades del cliente.

Para lograr esto será necesario por un lado crear vínculos con nuevos proveedores, alianza entre la gerencia y la fuerza laborar y utilizar la tecnología de la información.

Perfil de Gestión:

Se darán a conocer a los nuevos valores establecidos y así unir y envolver a la organización en los mismos.

Con el reacomodo de los nuevos departamentos establecidos (marketing y recursos humanos) a la organización se iniciara entonces el proceso de implantación de la nueva estructura que será flexible, con diferenciación, Integración e innovación que tendera a ser Adhocratica

Implementando un modelo de gestión basado en la calidad total se pondrá total énfasis de ésta en toda NCS Jaguar; para esto será necesario establecer nuevas políticas que se basen en la calidad y que tanto en los procesos productivos y operativos como en el personal se pueda percibir un manejo e implementación de la calidad al 100%.

El estilo de management propuesto se enfocara en la calidad, tomando en cuenta al cliente externo como el interno, se basara y orientara simultáneamente en las personas y tareas, y a su vez será flexible y visionario.

Claves competitivas:

En esta etapa de implementación del cambio es necesario trabajar con las claves competitivas de calidad, timing e innovación, esto para poder establecer y manejar el cambio de una manera adecuada de acuerdo a las necesidades que surjan en la empresa para el manejo de dicho cambio y también para afrontar el mercado y los contextos de éste.

➤ **Calidad:**

Será indispensable trabajar con calidad, ya que esta dará la pauta para que la organización pueda generar los cambios pertinentes y necesarios que exige el ambiente dinámico y complejo en el que NCS Jaguar opera.

En este sentido, es necesario aplicar la calidad a todos los procesos operativos y productivos de la empresa como también al servicio que ésta ofrece y sin dejar a un lado la parte medular de la empresa: su personal.

Se propone lo siguiente:

- Crear círculos de Calidad: consiste en un grupo de voluntarios de un mismo sector o área de trabajo que se reúnan con regularidad para estudiar y proponer la solución de problemas que comprometan la calidad y eficiencia de los productos.
- Formar grupos de trabajo.
- Dar una capacitación y entrenamiento constante al personal sobre tecnologías, procesos y dinámicas para la mejora de su desempeño
- Seguimiento del cliente (encuesta de post venta): establecer un contacto con el cliente aun después de la venta, para que de esta manera se pueda recabar información útil y reconocer si se logra o no satisfacción total del cliente.
- Mejora en el sistema de remuneración.
- Practicas Motivacionales (programa de incentivos).

➤ **Timing:**

Jugara un papel importantísimo a la hora de implementar el cambio ya que al manejar esta clave se facilitara la detección de brechas que en un futuro no muy lejano podrían alterar severamente el manejo del cambio y que en el peor de los casos podría retrasar y/o detener todo el proceso; es por esta razón, que se deberá estar siempre alerta de el entorno externo e interno que rodee a la organización.

Será necesario:

- Supervisar permanente las áreas productivas y operativas de la organización en busca de crisis existentes o brechas por venir.
- La negociación; esta ayudara en la canalización constructiva de los conflictos derivados del proceso de cambio

➤ **Innovación:**

La innovación genera, posibilita y mejora la calidad y el Timming es por esta razón que no se puede dejar fuera del contexto. Mediante la innovación se diseñan nuevos productos y procesos de mayor calidad a la vez que se mejoran continuamente los productos y procesos existentes.

Será necesario:

- Estar al tanto de nuevas tecnologías productivas y/u operativas.
- Mejorar constante en los procesos y productos, incentivar la inversión en desarrollo e investigación para la mejora de los de mismos.

3. **Sostenimiento del cambio**

Implicara pasar de los cambios puntuales a un estado de cambio donde la organización se encuentra preparada y dispuesta para asumir los cambios como un proceso permanente. El tema central ya no es como implementar el cambio en un momento dado sino cómo manejar los cambios a través del tiempo.

El contenido de esta etapa hace en esencia a la consolidación del acercamiento con el cliente y a la generación de un flujo de servicios hacia el mismo permanentemente actualizado. Otro contenido fundamental de esta etapa es el continuo proceso de aprendizaje organizacional, el cual supone la noción de transitoriedad organizativa, la confrontación decisoria interna y la consolidación paulatina del cambio cultural.

➤ **Claves estratégicas**

En esta última etapa del manejo del cambio es necesario tener siempre en consideración el manejo de las claves estratégicas tanto las de la concepción: internacionalización, emulación y complementación como la de la implementación: calidad, Timming e innovación. La consideración permanente de estas claves facilitara y permitirá el constante manejo del cambio dentro de la empresa para así lograr la competitividad sustentable de NCS Jaguar.

La innovación, la calidad y el Timming operando interrelacionada mente, permiten actuar en forma simultánea sobre la productividad y satisfacción del cliente, es decir, sobre costos y diferenciación.

La internacionalización genera mercados, así como la colaboración genera productividad; la emulación también genera productividad en el aprovechamiento del Know-how.

La internacionalización define y exige calidad, Timming e innovación. La colaboración empresaria agiliza el logro de la calidad, el Timming y la innovación; la emulación facilita y agiliza el logro de las últimas.

Será necesario:

- Emplear el empowerment: crear una cultura del compromiso a través de mecanismos de participación individual y grupal, para que el proceso del cambio no repose solo en la gerencia sino en todo el personal.
- Practicar las 5 disciplinas de Senge:
 - Dominio personal
 - Modelos mentales
 - Visión compartida
 - Aprendizaje en equipo
 - Pensamiento sistémico

DIAGNÓSTICO SÍNTESIS DE LAS DIAGONALES

Primera diagonal: Estructuras genéricas.

NCS Jaguar cuenta con una vasta línea de soluciones o productos, tiene la capacidad de diseñarlos de acuerdo a las necesidades del cliente para diferentes nichos de mercado.

Los costos de los productos son competitivos de acuerdo al sector y/o negocio, esto ocasiona flujo de materia prima y maximización de la producción.

Sin embargo los salarios que tienen los asociados son bajos comparados con los de la competencia.

Esto nos lleva a la estrategia defensiva que será la consolidación y re-segmentación, el resultado será el crecimiento en volumen y valor agregado.

Segunda diagonal: Claves estratégicas.

Para que el desarrollo sea constante en NCS Jaguar se requieren los siguientes puntos:

- Traspasar las fronteras geográficas, dar a conocer los productos en otros países. **Internacionalización.** Actualmente la empresa se encuentra trabajando en este punto.
- **Cooperación** con diferentes empresas para la fabricación, acabados y componentes con diferentes empresas desde la materia prima. (Proveedores).
- NCS Jaguar está en constante análisis de la competencia a través de la **emulación.**
- La **calidad** es fundamental en todos los procesos operativos, sin embargo en los procesos operativos se encuentran áreas de oportunidad en el recurso humano.
- Los procesos operativos y productivos se encuentran supervisados continuamente. **Timing**
- NCS Jaguar está **innovando** sus productos de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado.

Tercera diagonal: Redefinición de la empresa.

Para llegar a la sustentabilidad se tendrá que redefinir a la organización tanto en el perfil de la empresa como en el perfil de gestión en los siguientes puntos:

- **Perfil de la empresa:** Redefinir la Misión y la Visión ya que estas no son claras ni consistentes y carecen de objetividad en un futuro. La estrategia se tendrá que consolidar basada en costos y diferenciación.
- **Perfil de gestión:** Se tendrá que los siguientes puntos:
 - Valores y creencias:** Idealizarse en nuevos valores para el factor humano y la organización como una misma.
 - Estructura:** Definir una nueva estructura flexible con tendencia a ser adhocrática, que se base en la diferenciación e integración de la organización hacia el ambiente. Redefinir departamentos de Marketing y Recursos Humanos.
 - Modelos de gestión:** Implementar un modelo de gestión basado en la calidad total.
 - Estilo de Management:** Implementar un nuevo tipo de liderazgo que fomente la integración, cooperación y motivación del personal hacia el desarrollo, crecimiento e ideales de ellos y la empresa.

Cuarta diagonal: Ruptura estratégica.

1) Reconocimiento del cambio.

- **Crisis:**

- Existe un pequeño desequilibrio en el perfil de la empresa y el perfil de gestión.
- Calidad de RH deficiente (No hay motivación en la organización).
- Falta de liderazgo por parte de los Directores de cada área.
- No existe una estrategia bien definida.

- **Brechas:**

- Competidores extranjeros que emergen y se establecen en el mercado nacional.
- Falta de organización y buen manejo de los recursos humanos provocarán conflictos en el marco interno de la organización (insatisfacción rutina de procesos de conformidad) imposibilitarían el cambio.
- Pérdida de clientes por falta de inversión en nueva maquinaria con la finalidad de tener un proceso de manufactura más rápido.
- Pérdidas por la rotación del personal debido a que no se realiza una selección adecuada del mismo cumpliendo con el perfil que se requiere.

2) Definición del cambio.

Misión:

Somos una empresa comprometida con nuestro cliente, asegurándole una solución a sus problemas en el montaje y aseguramiento de su equipo eléctrico y electrónico; En base a un constante crecimiento de la productividad a través de la mejora continua, innovando, con crecimiento estable y consistente en todos sus segmentos y basándonos en una filosofía de calidad total y satisfacción del cliente, centrada en la permanente satisfacción de sus expectativas y apoyada en el desarrollo, formación de talento y competencias de nuestro personal mantendremos nuestra dirección y acción que nos identifica.

Visión:

Ser una empresa de clase mundial especializada en el desarrollo y fabricación de productos y soluciones de valor agregado, que se forme de un grupo de personas unificado y especializado en su campo, alineada conforme a normas y estándares Internacionales, socialmente responsable, que cuente con infraestructura de vanguardia capaz de satisfacer la demanda del mercado nacional y competir en los mercados internacionales.

Estrategia:

Consolidar una estrategia general que consista en el “crecimiento en volumen y en valor agregado”.

Valores y creencias:

- **Practicar valores en calidez y calidad**, enfocados tanto al personal como a los procesos operativos y al producto final, y que se transmitan hacia las estrategias y a los resultados finales
- **Motivar a todo el personal**, considerándolo indispensable e identificarlo en la nueva idealización de la empresa.
 - Honestidad

- Puntualidad
- Calidad
- Servicio
- Compromiso
- Importancia de la familia
- Respeto
- Lealtad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo
- Satisfacción del cliente

Estructura:

Modificar la estructura actual de la empresa por una nueva que sea autónoma y flexible; es decir una Adhocrática.

Perfil de gestión:

- **Departamento de Marketing:**
 - Nuevos negocios
 - Nuevos clientes
 - Nuevos mercados
 - Promoción
 - Asistencia técnica
- **Departamento de Recursos Humanos:**
 - Selección de personal
 - Reclutamiento y Contratación
 - Rotación de personal
 - Política salarial
 - Compensaciones
 - Capacitación

Estilo de management:

- Implementar un nuevo estilo de liderazgo (tarea-personas)
- Definir las capacidades generales: innovación, negociación y tarea en equipo.

Internacionalización:

Reconocer la real complejidad y relevancia de la dimensión internacional de la economía y negocios del país; identificando las fuerzas básicas para implementarlas al sector/negocio y a la empresa.

Emulación:

Adoptar técnicas y enfoques ya probados en otras empresas que sean competitivas en el sector, aceptar y capitalizar el éxito ajeno en forma constructiva y sin complejos.

Complementación:

Reconocimiento de las limitaciones propias.

Analizar y encontrar puntos de colaboración para desarrollar negocios y/o actividades comunes con los competidores. (Acuerdos, convenios, uniones)

3) Implementación del cambio:

- **Capacidad de transformación**

Perfil de la empresa

Perfil de gestión

- **Capacidad de respuesta**

Aptitud para solucionar los problemas operativos durante la etapa de la implementación.

Conclusiones

Después de finalizada la investigación y evaluación que se realizó a la empresa NCS Jaguar, se concluye que dicha empresa tiene un desarrollo y una competitividad sustentable en relación a los productos, contando con tecnología de punta, instalaciones adecuadas y automatizadas, los productos son de primera calidad y los precios en comparación con la competencia y productos importados nos colocan en la empresa número uno a nivel nacional en la venta de envoltentes metálicos para la protección de equipos eléctricos y electrónicos.

Se llevaron a cabo algunos análisis para detectar áreas donde hubiera problemas que afectaran directa o indirectamente a toda la planta, los cuales arrojaron como resultado que la problemática existe área ambiente laboral, viniendo de forma descendente, ya que de acuerdo al resultado de cuestionarios y gráficas, los empleados no se sienten motivados, apoyados y lo más alarmante es que no hay una buena capacitación del personal operativo, así mismo no existen canales de comunicación bien establecidos y políticas no son claras.

Esto nos impulsara a realizar una ruptura estratégica, para poder implementar un cambio permanente que nos ayudará a mejorar la producción y a su vez el ambiente laboral, para ello utilizará herramientas, programas y estrategias requeridas para capacitar, incentivar y motivar al personal.

De acuerdo a este análisis implementado en NCS JAGUAR se reconoce paso a paso la necesidad del cambio con un diagnóstico el cual detecta las incongruencias y fallas del perfil de gestión y efectúa por medio de la redefinición de los perfiles de gestión y empresa así como estrategias que posibiliten una competitividad sustentable basado en la transición al Management del Cambio.