

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA**

IZTAPALAPA



CASA ABIERTA AL TIEMPO

**APLICACION DEL MODELO
DE PROGRAMA PARA LA
MEJORA DEL RENDIMIENTO EN
UNA EMPRESA PRIVADA**

✓ CSH

145024

**SEMINARIO DE
INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TTULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

P R E S E N T A N

**MORENO ROMERO, MARIO AGUSTIN
RODRIGUEZ MARTINEZ ANDRES
VALENCIA SANCHEZ LILIA**

ASESOR: LIC. ERNESTINA ZAPIAIN

MEXICO, D.F..

1994

INDICE

	p.p.
INTRODUCCION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
CAPITULO 1	
1. MARCO TEORICO.....	4
1.1. MODELO DE PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO.....	5
1.2. ENFOQUE DE SISTEMAS.....	15
1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	31
CAPITULO 2 CONCEPTUALIZACION Y DEFINICION DE TERMINOS.	
2.1. CONCEPTO DE EMPRESA PRIVADA Y EMPRESA PUBLICA.....	39
2.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.....	41
2.3. CONSULTORIA DE PROCESOS.....	45
CAPITULO 3 CASO PARTICULAR	
3.1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA ESTUDIADA.....	48
CAPITULO 4 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	
4.1. PROCEDIMIENTO.....	52
4.2. HIPOTESIS Y VARIABLES.....	55
CAPITULO 5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
5.1. MISION Y MAPA DEL MEDIO AMBIENTE.....	58
5.2. FIJACION DE OBJETIVOS.....	69
5.3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	73
5.4. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....	74
CONCLUSIONES.....	79
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA.	

**INTRODUCCION
Y PLANTEAMIENTO
DEL PROBLEMA**

INTRODUCCION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México particularmente y en general en la mayoría de los países, las pequeñas empresas han proliferado todavía más, que las grandes empresas trasnacionales. Estas pequeñas empresas, sustentan, en gran medida, el mercado de trabajo en este país..

Por ser precisa y fundamentalmente familiares, funcionan y se desarrollan de manera arbitraria, sin planificación ni herramientas para su administración y organización sistemática; asimismo producen tecnología muy propia (típica casera), con una concepción particular de calidad y productividad, concordante con los valores y principios familiares y sobre todo, con el respaldo y esfuerzo personal de su o sus dueños.

Diríamos que en estos casos, la toma de decisiones se basa en la intuición, y las experiencias se transfieren, como las tradiciones, verbalmente, de padres a hijos. Este tipo de empresas, a veces, mantienen más o menos las mismas proporciones, pero algunas crecen anormalmente. Cuando esto sucede, se requiere de una infraestructura administrativa y de una tecnología organizativa que se adecúe a sus nuevas condiciones.

Este es el caso estudiado en esta investigación: una empresa familiar crece y continúa haciéndolo, pero requiere desarrollar alternativas para que ese crecimiento no se dé como hasta ahora, desarrollando una nueva infraestructura, que le permita tener todos los elementos para responder a las demandas del entorno y manejar su gestión acorde a su desenvolvimiento.

Las necesidades de esta Pequeña Empresa Familiar nos llevaron a proponer una manera de analizar su realidad y diagnosticar su desempeño, para mejorar su productividad y la calidad de sus servicios en forma planeada e integral. Por ello, se aplicó el modelo SLLERF de la O.N.U., para empresas de países en vías de desarrollo. Este modelo se creó para mejorar el desempeño de las Empresas Públicas, pero ya que esta empresa reúne las variables necesarias, se decidió probar su aplicación en este caso específico.

Este modelo utiliza la consultoría de procesos y contempla a la organización como un Sistema; su método de trabajo es el de la investigación de acciones. Aplica la administración por objetivos y algunas técnicas, como perf, gráficas, gantt, etc., todo esto, encaminado a lograr el mejoramiento del desempeño de la empresa.

En términos generales, el presente estudio contiene los siguientes aspectos:

- * Planteamiento del problema a estudiar, respecto al modelo y su aplicación en este caso concreto.

- * Marco teórico conceptual, para establecer el enfoque de sistemas.

- *Modelo utilizado.

- *Antecedentes.

- *Perspectivas.

- *Naturaleza del desarrollo organizacional.

CAPITULO 1
MARCO TEORICO

CAPITULO I

I. MARCO TEÓRICO

Como ya comentamos en la introducción, la problemática fundamental de la Empresa Familiar es la carencia de herramientas administrativas y una metodología organizacional o empresarial, para responder a las circunstancias dinámicas de su entorno, que le permita desarrollar su gestión y evitar un funcionamiento totalmente arbitrario e inestructurado, que impide, en forma estratégica, determinar como será su futuro. Por ello, en esta investigación nos planteamos la factibilidad de aplicación de una serie de pasos sistematizados para lograr identificar los elementos que inciden en la empresa, tanto dentro como fuera, conforme al modelo estudiado y así, clasificar el que hacer o la razón de ser de la empresa. Todo lo anterior, como primer paso para establecer objetivos y planes estratégicos de acción, a través de reuniones o talleres de trabajo con los accionistas o dueños de la empresa, que son quienes deben iniciar el cambio en la organización, como lo estipula la metodología propuesta.

Nuestro planteamiento se refiere a que toda organización, parte de la necesidad de ubicar su razón de ser, para establecer claramente las acciones necesarias, es decir, para llegar a su objetivo.

Por lo tanto, el problema a investigar es para nosotros el encontrar una metodología que responda a las necesidades de una empresa pequeña, que le proporcione herramientas para mantenerse en el mercado y acrecen-

tar su desarrollo, ampliando su capacidad de repuesta al entorno, enfocada específicamente, a las necesidades que este mismo plantea ,sin perder de vista el objetivo para el que se creó.

1.1 MODELO DE PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO.

Este modelo ha sido aplicado en México por el Instituto Nacional de Administración Publica (I.N.A.P.), en organismos Públicos tales como el Instituto Mexicano de la Televisión, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Pesca, el Departamento del Distrito Federal y la Secretaría de la Contraloría, además, se aplicó en las empresas participantes del programa de postgrado de Empresas Públicas Estratégicas de Centroamérica (cerca de 40 casos), en coordinación con la Universidad Autónoma Metropolitana.

Asimismo, su aplicación abarca múltiples empresas pequeñas mexicanas.

Por tanto, se ha considerado conveniente, estudiar su aplicación en un nuevo caso, ya que una organización puede producir bienes o servicios y no tener fines lucrativos, pero su administración debe ser igualmente eficiente en los niveles de productividad y calidad. De esta forma, se pueden considerar aplicables a esos casos, las herramientas que le permitan a una organización, tener una metodología y un funcionamiento más apegado a los objetivos y metas a cumplir.

Esta es una metodología de consultoría y capacitación que, con un enfoque planificado y sistemático de renovación, tiene sus raíces en la planificación empresarial y en la gerencia por objetivos, así como en la consultoría de procesos y en los conceptos modernos de acción del comportamiento de liderazgo, motivación y cambio organizacional. Su criterio y objetivos tienen dos aspectos: el de la planificación y programación de las mejoras en el rendimiento y del dinamismo del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional y de programación para la mejora del rendimiento, es un esfuerzo global del sistema, que involucra a la alta gerencia de la empresa, con el objetivo de aumentar la efectividad general y la salud de la organización, por medio de intervenciones planificadas en la estructura y en los procesos de la organización, empleando las ciencias del comportamiento y de la gestión empresarial, así como otros conocimientos pertinentes.

El DO/PMR, es un enfoque ecléctico e integral para el cambio organizacional y la mejora del rendimiento.

La planificación del DO/PMR, es un proceso que comienza con objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograr establecer una organización que permita tomar decisiones que además incluye, la evaluación del rendimiento y la retroinformación, para iniciar un nuevo ciclo de planificación.

Entre los aspectos clave de la planificación empresarial del DO/PMR, se encuentran los siguientes:

- Planificar anticipadamente qué debe hacerse, cuán-

do debe hacerse y quién debe hacerlo.

- La Planificación, es un proceso continuo, puesto que el cambio en el medio ambiente empresarial, es también continuo.

- Es inherente a la planificación la necesidad de prever el futuro y de adoptar las disposiciones convenientes mediante la elección de cursos de acción alternativos.

- Es esencial en la planificación, distinguir las opciones favorables de las desfavorables, para aprovecharlas o descartarlas.

- La planificación global-empresarial incluye un conjunto de planes razonables completo y uniforme, para toda la empresa durante un período extenso.

- La planificación como filosofía requiere la determinación de planear constante y sistemáticamente, como parte integrante de la gestión empresarial.

La Dirección por Objetivos, es un proceso de transferencia de metas de la organización a objetivos de rendimiento determinados.

Drucker sugirió que cada gerente debería determinar conjuntamente con sus superiores los objetivos cuantificables de su unidad, para enlazarla con los objetivos generales de la organización.

La consultoría de procesos, es definida como un conjunto de actividades de parte del consultor, que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en el medio ambiente, en los cuales se puede aprender, son primordialmente, acciones, procesos humanos que se dan en la organización. La atención del

consultor de procesos, se concentra en los medios por los cuales se logran las metas, y no en las metas mismas. Su cooperación es mayor y se centra en el cliente, al ayudarlo a diagnosticar sus problemas y resolverlos por sí mismo.

Entre los rasgos principales del criterio del DO/PMR, se encuentra la auto-identificación de objetivos y problemas, para la autoelaboración de planes de acción y programas de mejoramiento.

La mejor descripción del DO/PMR, es la de un procedimiento de esfuerzos propio, dentro del cual el consultor actúa especialmente como instructor y consultor de procesos, sobre todo en un principio.

La tarea del consultor de procesos consiste en ayudar a la organización a resolver sus problemas, haciéndola consciente de la existencia de estos mismos, dentro de la organización, de sus consecuencias y de los mecanismos mediante los cuales pueden cambiarse.

El consultor de procesos enseña a la organización, a practicar el "autodiagnóstico" y la "autointervención". Su interés primordial es crear la capacidad de la organización de hacer por sí misma, lo que el consultor ha hecho por ella. Mientras el consultor tradicional se preocupa por transmitir sus conocimientos, el consultor de procesos se preocupa por transmitir sus capacidades y valores.

Después de los contactos y el diagnóstico preeliminares, el procedimiento DO/PMR empieza con una serie de sesiones de taller sobre planificación de la gestión empresarial, y sobre todo, se ocupa de la forma de resolver los problemas. Estos talleres se orientan hacia la organización particular y se concentran en la tarea real de

resolver los problemas claves de la organización. Durante este proceso, se ayuda a los participantes (es decir, al equipo de gerentes a adquirir la capacidad de planificación y resolución de los problemas señalados).

Se intenta equilibrar los aspectos de comportamiento y los de solución de problemas. De esta manera, se brinda el debido reconocimiento a los tres principales sistemas de organización, del subsistema humano-cultural, gerencial-estructural y el técnico-tecnológico.

Al término de los talleres, se pasa inmediatamente a la etapa de ejecución. Los participantes regresan a su organización para aplicar los objetivos y programas de acción acordados. Durante todo el esfuerzo planificado DO/PMR se insiste en que éste constituya un ejercicio global y realista, destinado a lograr cambios y mejoras en todas las partes de la organización.

Reduciéndolos a un mínimo, los elementos y métodos básicos de el enfoque de DO/PMR, son los siguientes:

A) Se trata de un esfuerzo planificado de cambio (en cuanto a criterio, estrategia y proceso) que implican:

- 1) La Organización como finalidad primordial.
- 2) Recopilación de datos.
- 3) Diagnóstico.
- 4) Planes y metas de mejoramiento.
- 5) Movilización de recursos.
- 6) Intervenciones estratégicas.

- 7) Orientación hacia la acción (en el trabajo).
- 8) Esfuerzo de ejecución a largo plazo.
- 9) Evaluación continua.
- 10) Agentes de cambio.

B) Existe una participación en el sistema global que abarca;

1) La organización en su conjunto o en una parte importante y relativamente autónoma.

2) Lo mejor es la comprensión, el compromiso y la dirección del esfuerzo DO/PMR, en el más alto nivel.

3) El requisito básico mínimo a la autorización previa de la alta dirección para iniciar el DO/PMR.

4) Es indispensable que alguien, en algún puesto clave, perciba la necesidad de efectuar cambios.

5) El apoyo de la alta gerencia es a la larga, un requisito esencial.

C) Existe un equipo de desarrollo organizacional:

1) Consultores internos.

2) Consultores externos.

3) Una combinación de ambos.

D) Los principales métodos (o intervenciones) del DO/PMR son:

1) Trabajar en procesos de planificación, definición de metas y resolución de problemas.

2) Conformación de equipos de Gerencia.

E) Los métodos suplementarios del DO/PMR son:

1) Supervisión y retroalimentación de datos sobre actitudes y rendimiento de equipo en la organización.

2) Reuniones de confrontación de la organización.

3) Actuar en relaciones entre grupos (entre departamentos) y en la solución de los problemas.

4) Definición de los problemas.

5) Cambios en la estructura y sistemas de organización.

6) Métodos orientados hacia el individuo, capacitación, programas de desarrollo, actividades educativas, asesoría, consultoría, etc.

Deben existir ciertas condiciones favorables para que el cambio tenga mejoras de importancia en la salud y en el rendimiento de la organización. Estas condiciones son

● Presión hacia el cambio. Debe existir una presión importante para el cambio, tanto internamente como en el medio externo de la organización.

● Intervención de los altos niveles. Debe haber gerentes o consultores cerca de la dirección que se compromete

tan y aporten liderazgo, con la mirada dirigida constantemente, hacia la organización y sus problemas.

- Diagnóstico y participación. Debe contarse con participación de actividades en distintos niveles de la gerencia en cuanto al diagnóstico de secciones sujetas a problemas y en la planificación de mejoras.

- Inventiones de nuevas soluciones. Debe haber inventiva y desarrollo de nuevas ideas, métodos y soluciones de problemas.

- Experimentación con nuevas soluciones: Debe haber disposición para correr riesgos y experimentar con nuevas soluciones, aplicadas primero en pequeñas escalas de prueba.

- Reforzamiento de resultados positivos. Debe efectuarse una supervisión, revisión y esfuerzo positivo durante un largo periodo, para hacer permanentes las mejoras a corto plazo y para garantizar la extensión del esfuerzo de cambio.

En el presente trabajo, la metodología de la investigación se basará en el modelo del desarrollo organizacional, PMR. (Programa para la Mejora del Rendimiento de las Empresas). Como se mencionó anteriormente, en la primera parte de este trabajo de investigación, el modelo PMR, se constituye en cuatro etapas, que se desarrollan de la siguiente manera:

1. FASE DE DIAGNOSTICO PRELIMINAR.

Durante esta fase del diagnóstico preliminar, se evalúa la salud de la empresa y se exploran los posibles contactos, para dar incentivos a la acción organizativa y sus

resultados. Esta evaluación la realizan la administración de la organización y sus asesores (sean internos o externos).

Si los asesores son externos, deberán familiarizarse rápidamente con la organización, con la finalidad de que puedan tener una percepción de sus sistemas, puntos fuertes y problemas.

Este diagnóstico preliminar, tiene la finalidad de revelar si la empresa necesita ayuda y si las condiciones son favorables para la aplicación del DO/PMR, o si por el contrario, la evaluación indica que no se puede emprender ningún esfuerzo de mejoras, porque la organización no lo necesita.

Por último, este análisis puede contra-indicar este aporte, identificando otra metodología o técnicas de mayor potencial para la organización.

2. FASE DE TALLERES DO/PMR PARA EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Y PLAN DE ACCION.

Si la organización ha decidido, durante la orientación previa a la fase de experimentación, utilizar el enfoque DO/PMR, se utilizarán tantos talleres de administración como sean necesarios, de uno o dos días de duración cada uno. Los participantes de los talleres son miembros del equipo gerencial, con algunos gerentes de los dos o tres niveles inmediatos, para complementar con éxito esta fase de diagnóstico y planeación de las acciones.

La duración de esta fase puede variar, desde una o dos semanas hasta varios meses, dependiendo de otras tareas y de la intensidad del trabajo.

Se recomienda la asignación de labores previas a los talleres, con la finalidad de recopilar información adelantada sobre los objetivos de la organización, indicadores de rendimiento, problemas, y otros datos necesarios.

Durante el funcionamiento de los talleres se recomienda la utilización de un libro de trabajo y de los instrumentos de labor, para lograr un acercamiento sistemático y cumplir paso a paso, cuatro metas primordiales:

- 1) La determinación de los objetivos de la organización e indicadores de rendimiento.
- 2) Determinación y análisis de fuerzas positivas y negativas y los factores relacionados con estos problemas.
- 3) El desarrollo de estrategias y programas de acción para mejorar el rendimiento.
- 4) Las correcciones necesarias para ejecutar programas de acción.

En los talleres DO/PMR se consideran, tanto el contenido y el aspecto técnico de los asuntos y los problemas en discusión, como el trabajo en equipo de los gerentes, así como los procesos de toma de decisiones, desarrollados por los participantes. La experiencia adquirida dentro de la estrategia DO/PMR nos muestra que la atención prestada sólo a las cuestiones de contenido, no llevan necesariamente a la ejecución de una nueva tecnología o programa de acción.

Finalmente, el consultor de talleres, desempeñará el papel de consultor de procesos, dado que la mayoría de los recursos para la solución de cuestiones de contenido y técnicas, se encuentran dentro del grupo gerencial.

3. FASE DE EJECUCION DE OBJETIVOS Y PROGRAMAS DE ACCION

Durante la fase de ejecución, los planes de mejora del rendimiento y sus objetivos y programas de acción, se traducen en objetivos específicos para las unidades de la organización y sus individuos.

Este proceso asegura la unificación de los objetivos organizacionales con los individuales, y que los indicadores específicos del rendimiento, queden vinculados a éstos objetivos. Así, se puede originar una administración basada en un programa de objetivos.

4. FASE DE EXAMEN DE PLANES Y RESULTADOS

En esta fase se realiza la revisión del plan de mejora de rendimiento, los esfuerzos de ejecución incluyendo la evaluación de los indicadores de rendimiento y el ritmo de cumplimiento de los objetivos y programas de acción; se recomienda que este exámen se realice por lo menos dos veces al año, y de preferencia, trimestralmente durante el primer año.

1.2 ENFOQUE DE SISTEMAS.

Partiendo de que el modelo utilizado en esta investigación se conforma con el enfoque de sistemas y otras disciplinas administrativas, como el desarrollo organizacional, la administración por objetivos y la investigación de la acción, en esta etapa del trabajo, abordaremos el enfoque de sistemas iniciando con sus metas principales:(1)

(1) VONBERTALANFFY, LUDWIN, *Teoría General de los Sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

1. Hay una tendencia general hacia la integración en las Ciencias Naturales y Sociales.

2. Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los Sistemas.

3. Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la Ciencia.

4. Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las Ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de su unificación.

5. Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta en la instrucción científica.

Existe la impresión de que los sistemas son conjuntos en interacción. A partir de una definición tan general y vaga, no habría gran cosa que aprender de ella; sin embargo, no es así, ya que si se introducen condiciones más específicas, aparecen propiedades importantes de los sistemas en general.

El concepto de sistema ha penetrado en todos los campos de la Ciencia, en el habla popular y en los medios de comunicación masiva. El razonamiento en términos de sistemas, desempeña un papel dominante en campos muy variados, desde las empresas industriales y de armamentos, hasta los temas reservados a la Ciencia pura.

Un sistema se puede definir como "un todo organizado, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas, y delineado por límites identificables de su entorno". (2)

(2) Ibidem, pág. 37

La ciencia moderna se caracteriza por la creciente especialización, impuesta por la inmensa cantidad de datos y la complejidad de las técnicas y de las estructuras teóricas, dentro de cada campo. De esta manera, la Ciencia está dividida en innumerables disciplinas, que sin cesar, generan subdisciplinas nuevas.

Como consecuencia, el físico, el biólogo, el psicólogo y el científico social, están, por así decirlo, encerrados en sus universos privados y es difícil que pasen información de uno a otro. Sin embargo, se ha visto que han surgido problemas y concepciones similares en campos muy distintos, por lo que este paralelismo de principios generales, es más impresionante cuando se tiene en cuenta que se dieron independientemente y sin que casi nunca, interviniera indagación de los diferentes campos.

Este paralelismo de ideas, da la oportunidad para que surja una teoría de principios universales aplicables a todo tipo de sistemas, llamada Teoría General de Sistemas. En esta última, se formulan y desarrollan principios que son válidos para todos los sistemas en general.

Anteriormente, la Ciencia trataba de explicar los fenómenos observables, reduciéndolos al juego de unidades elementales que se podían investigar independientemente, unas de otras. En la Ciencia contemporánea, aparecen actitudes que se ocupan de lo que se llama Totalidad, es decir: problemas de organización, fenómenos que se pueden descomponer en acontecimientos locales, interacciones dinámicas que se manifiestan en la diferencia de conducta de partes aisladas o en una configuración superior. En resumen, sistemas diferentes que no son comprensibles, si se investigan aisladas sus respectivas partes.

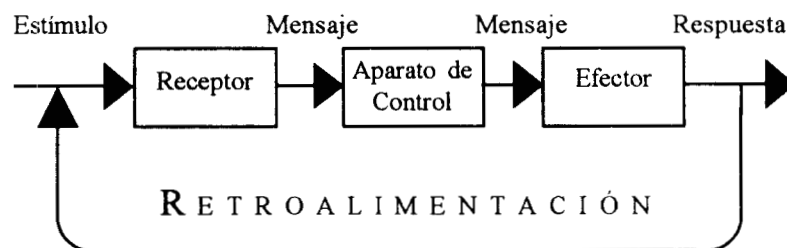
Han aparecido concepciones y problemas de tal naturaleza en todas las ramas de la Ciencia, sin importar que los objetos de estudio sean cosas inanimadas, organismos vivos, o fenómenos sociales. Existen leyes generales de sistemas, aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar sus propiedades particulares, ni los elementos participantes.

La Teoría de Sistemas está relacionada con el principio de *equipotencialidad*, el cual se refiere a que en cualquier sistema cerrado, el estado final está inequívocamente, determinado por las condiciones iniciales.

En los sistemas abiertos no ocurre lo mismo, en ellos, puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos, es lo que se llama *equifinalidad*. El concepto de sistemas abiertos puede ser aplicado a niveles no físicos, como por ejemplo en ecología, psicología y filosofía.

La Teoría de Sistemas está relacionada con la teoría de la comunicación; su idea general, es la de *la información*. Esta información se puede medir en términos de decisiones. Un concepto importante de la Teoría de la Comunicación, es la *retroalimentación*.

ESQUEMA SENCILLO DE RETROALIMENTACION.(3)



(3) Ibidem pág. 43

En este estudio se está siguiendo este esquema, haciendo una retroalimentación de los resultados de su desempeño, para medirlos y, con estos datos, poder planear la manera de mejorarlo.

Hay que tener presente que la retroalimentación es de naturaleza bastante especial y presupone disposiciones estructurales del tipo mencionado, sin embargo hay muchas regulaciones en el organismo vivo, que tienen naturaleza del todo distinta, a saber, aquellos en que se alcanza el orden por la interacción dinámica del proceso.

Al principio, los sistemas están gobernados por la interacción dinámica entre sus componentes; más tarde se establecen disposiciones fijas y condiciones de restricción que lo hacen más eficiente, pero disminuyen gradualmente su *equipotencialidad*.

En la Ciencia moderna resulta poco útil el enfoque de unidades aislables que actúan debido a la causalidad y en una sola dirección, por eso, ha surgido una nueva visión que tiene conceptos como los de totalidad y organismo, las cuales conducen a un enfoque en términos de sistemas de elementos en interacción mutua.

Este punto de vista no permite que se conciba un organismo vivo, el comportamiento o la sociedad, sin tomar en cuenta aspectos tales como adaptabilidad, persecución de metas, etc.

La importancia de este punto de vista es que estos aspectos sean tomados en serio, como problemas legítimos para la Ciencia. Ya han sido mencionados dos conceptos que simulan tal comportamiento, uno es el principio de *equifinalidad*, la tendencia a un estado final caracterís-

tico a partir de diferentes estados iniciales, y por diferentes caminos, fundado en la interacción dinámica en un sistema abierto que alcanza un estado uniforme. Otro concepto es el modelo de retroalimentación, el mantenimiento *homeostático* de un estado característico, o la búsqueda de una meta, basada en cadenas causales, circulares y en mecanismos que devuelven información acerca de desviaciones, con respecto al estado por mantener, o la meta por alcanzar.

Otro concepto es el modelo de comportamiento adaptativo, creado por W. Ross Ashby, este modelo es, a grandes rasgos, el de funciones escalonadas que definen un sistema. Esto significa que, tras un estado crítico, el sistema emprende un nuevo modo de comportamiento. Así, por medio de funciones escalonadas, el sistema exhibe comportamientos adaptativos o, lo que el biólogo llamaría ensayo y error. Al probar diferentes caminos y medios al final, se asienta en un terreno donde ya no entra en conflicto con valores críticos del medio circundante.

Algunas características de la organización, ya sea de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, control y competencia.

"El punto de vista moderno, consiste en tratar a la organización como un sistema de partes y variables mutuamente dependientes."(4)

La Teoría General de Sistemas trata de combatir el problema de comunicación que existe entre las diferentes

(4) JOHNSON R.A. KAST F.E. Y ROSENWWEIG, J.E. *Teoría, Integración y Administración de Sistemas*, Editorial Limusa, México, 1980, pág. 71

disciplinas y busca dar un marco de referencia completo.

La empresa es un sistema creado por el hombre y está en interacción dinámica con su medio ambiente, la organización es un sistema de partes interrelacionadas que trabaja en conjunto para lograr los objetivos tanto de la organización, como de los individuos.

Por esto utilizamos el modelo DO/PMR, ya que contempla en este sentido, la unificación de objetivos, tanto empresariales como individuales, todos ellos, encaminados a lograr el mejoramiento de la organización.

LA TEORIA DE SISTEMAS APLICADA ALA ORGANIZACION

Para el caso que nos ocupa, como ya mencionamos, analizaremos a la empresa con el enfoque de un sistema abierto, donde la organización es además, un sistema de partes interrelacionadas que trabajan en conjunto para lograr los objetivos, tanto de la organización como de los individuos.

De este modo tenemos que la Teoría de Sistemas aplicada a la organización se entiende a partir del análisis de lo siguiente: El énfasis principal de la "Administración Científica" está en la planeación, estandarización y mejora de la eficiencia del trabajo humano, que ve a la dirección, como ciencia, más que como un enfoque basado en una regla empírica.

Durante la primera mitad del siglo XX, se desarrolló el conocimiento llamado "Teoría Administrativa de Dirección", en donde fueron expuestos los siguientes conceptos: La Forma Piramidal, el Principio Escalar, la Unidad de Mando, el Principio de Excepción, la Delegación de Auto-

ridad, el Tramo de Control y los conceptos de Departamentalización.

Otra contribución a la Teoría de la Organización la ideó Max Weber y su "Modelo Burocrático". El veía la burocracia como el modelo más eficiente para las organizaciones complejas, su modelo incluye diversas dimensiones así como una jerarquía bien definida, división de labores basadas en especialización de funciones, un sistema de reglas, impersonalidad en las relaciones y un sistema de procedimientos de trabajo y colaboración, basada en la competencia técnica.

La teoría tradicional de dirección opera bajo ciertas suposiciones, por ejemplo, menciona que las personas trabajan en forma racional y económica, que la dirección debe planear, dirigir y controlar las actividades del grupo de trabajo, que la autoridad nació en la cima de una jerarquía y fué delegada hacia abajo y, establece principios para guiar las prácticas de dirección.

La teoría tradicional ha sido criticada por emplear suposiciones prácticas de sistemas cerrados acerca de la organización, por lo que falla al considerar algunas de las influencias externas e internas y al hacer suposiciones irreales sobre el comportamiento humano.

Actualmente hay otro punto de vista en el que basaremos nuestro estudio: La Teoría de Sistemas, la cual provee un modelo para el estudio de organizaciones sociales y su dirección; este modelo aun debe ser probado y mejorado, sin embargo otorga un punto de vista fundamentalmente diferente sobre la realidad de las organizaciones sociales y puede servir como base de su progreso.

Muchos conceptos han modificado la teoría tradicional de organización y dirección.

1. Las ramas importantes del cambio son: las ciencias del comportamiento que enfatizan el sistema psicosocial y los aspectos humanos de la administración, es por esto, que aplicamos cuestionarios a nuestros clientes, proveedores y empleados para ver si se adaptaron y conocieron la imagen de la empresa, por ser estos quienes conforman dicho sistema, y

2. La ciencia de la investigación, que enfatizan el sistema económico-tecnológico y su cuantificación, los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología de computación.

La ciencia del comportamiento usa un enfoque de sistemas abiertos y considera variables, que fueron excluidas de los modelos tradicionales; este enfoque ha sido desarrollado principalmente por psicólogos, sociólogos y antropólogos, que están interesados en investigaciones empíricas para verificar sus conceptos. Tienen una orientación humanista que difiere de la escuela tradicional y también del enfoque de la ciencia de la dirección .

Los enfoques nuevos han utilizado conocimientos de una variedad de disciplinas muy amplia y han dado nuevos conceptos para la teoría de organización y prácticas de dirección.

Las organizaciones son sistemas complejos formados por elementos psicológicos, sociológicos, tecnológicos y económicos, que requieren intensa investigación. El punto de vista que está surgiendo como base para la teoría moderna, se enfoca en los sistemas.

Este enfoque proporciona las bases para una integración, otorgándonos una manera de ver a la organización como un todo en interacción con el entorno que la rodea, y para conceptualizar las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Asimismo, otorga el marco de referencia básico para el desarrollo de conceptos contingentes para las organizaciones y su dirección.

"El desarrollo y contagio de la perspectiva de sistemas se puede seguir en parte, a lo concerniente a varias disciplinas para tratar el tema principal, ya sea el organismo, las especies, o el grupo social como un todo, una entidad en su propio derecho, con propiedades únicas entendibles sólo en términos de un todo."

Otro punto de vista similar que ha penetrado en muchas de las ciencias sociales y físicas, es el concepto de "holismo" que se refiere a la perspectiva de que todos los sistemas físicos, biológicos y sociales, están compuestos de subsistemas interrelacionados; donde el todo no es sólo la suma de sus partes.

"El "holismo" no es lo contrario del "elementarismo" que ve el total, como la suma de las partes individuales. La perspectiva del "holismo", es básica para el enfoque de sistemas en la teoría tradicional de organización. Así como en diversas ciencias, los subsistemas se han estudiado por separado, con la perspectiva de unir después las partes en un todo. El enfoque de sistemas enfatiza que esto no es posible y que el punto de partida, debe ser el "sistema total."

Hay conceptos generales que se aplican a diferentes tipos de sistemas, y que han sido expuestos por varios autores. A continuación, se presenta una recopilación de

estos conceptos, expuesta por Kast y Rosenzweig, y que está basada en los puntos de vista de los siguientes autores: Russell L. Ack-off, F. Kenneth E. Boulding, Walter Buckley, A.D. Hall, R.E. Fagen, James G. Hiller y Ludwig Von Bertalanffy.

SUBSISTEMAS O COMPONENTES

Un sistema por definición, está compuesto de partes interrelacionadas o elementos. Esto es verdad para todos los sistemas, mecánicos, biológicos y sociales. Cada sistema tiene al menos dos elementos y éstos están interconectados.

HOLISMO, SINERGISMO, ORGANISMO Y GESTALT

El todo no es sólo la suma de las partes, el sistema en sí puede ser explicado sólo como una totalidad, "holismo" es lo contrario de el "elementarismo", que ve el total como la suma de sus partes individuales.

SISTEMAS ABIERTOS

Los sistemas pueden ser considerados de dos maneras cerrados o abiertos.

Los sistemas abiertos intercambian información, energía o material con sus entornos. Por ejemplo, los sistemas biológicos y sociales siempre son considerados sistemas abiertos; los sistemas mecánicos pueden ser abiertos o cerrados.

MODELO DE ENTRADA-SALIDA

Los sistemas abiertos pueden ser vistos como un modelo de transformación.

En una relación dinámica, el entorno recibe varias entradas de datos, los transforma de alguna manera y exporta datos de salida.

LIMITES DE LOS SISTEMAS

Los sistemas tienen límites que los separan de sus entornos. El concepto de límites nos ayuda a entender la distinción entre sistemas abiertos o cerrados. El sistema relativamente cerrado, tiene límites rígidos e impenetrables, mientras los sistemas abiertos tienen límites permeables entre sí y con el suprasistema. Los límites son relativamente fáciles de definir en sistemas físicos y biológicos pero son muy difíciles de delinear en sistemas sociales, como las organizaciones.

ENTROPIA NEGATIVA

Los sistemas físicos cerrados están sujetos a la fuerza de entropía, que se refiere a un estado de máximo desorden en el que desaparece cualquier diferenciación previa y se incrementa hasta que todo el sistema falla. La tendencia hacia la máxima entropía es un movimiento hacia el desorden, la falta completa de fuentes de transformación que lleva a la muerte. En sistemas cerrados, el cambio de entropía siempre debe ser positivo, sin embargo en sistemas biológicos o sociales, existe la entropía negativa, que es un proceso de organización más complejo y hábil para transformar recursos y así lograr la máxima estabilidad de la organización.

ESTADOS ESTÁTICOS, EQUILIBRIO DINÁMICO Y HOMEOSTASIS

El concepto de estado estático, está muy relacionado al de entropía negativa. Un sistema cerrado, eventualmen-

te debe obtener un estado de equilibrio con máxima entropía, sin embargo un sistema abierto puede obtener un estado en el cual, el sistema permanece en equilibrio dinámico a través del continuo flujo hacia adentro, de materiales, energía e información.

RETROALIMENTACION

El concepto de retroalimentación es importante para entender cómo un sistema mantiene un estado estático. La información concerniente a las salidas o al proceso del sistema, es alimentado como una entrada de datos, guiando quizá, cambios en el proceso de transformación y/o en futuras emisiones de datos.

La retroalimentación puede ser positiva y negativa, esta última se refiere a la entrada de información que el sistema está desviando del curso prescrito y debe reajustarse a una nueva situación estática.

JERARQUIA

Un concepto básico es el de las relaciones jerarquizadas entre sistemas. Un sistema está compuesto de subsistemas de diferentes niveles y también es parte de un suprasistema; por lo tanto, hay una jerarquía en sus componentes.

ELABORACION INTERNA

Los sistemas cerrados se mueven hacia la entropía y la desorganización. En contraste los sistemas abiertos parecen moverse hacia la diferenciación, elaboración y organización en un nivel superior.

BUSQUEDA DE MULTIPLES OBJETIVOS

Los sistemas biológicos y sociales tienen múltiples objetivos por la razón de que están compuestos de individuos y subunidades con diferentes valores y finalidades.

EQUIFINALIDAD Y SISTEMAS ABIERTOS

En los sistemas mecánicos hay una dirección directa de causa y efecto entre las condiciones iniciales y el estado final, los sistemas biológicos y sociales operan diferente, la equifinalidad sugiere que ciertos resultados pueden ser logrados con diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos. "Este punto de vista sugiere que las organizaciones sociales pueden conseguir sus objetivos con diversas entradas de datos y diferentes actividades internas." (5)

La teoría moderna se ha movido hacia el enfoque de sistema-abierto. Las cualidades distintivas de la teoría de organización moderna son sus bases conceptuales-analíticas, además de su confianza en la investigación de datos empíricos y, sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades están enmarcadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única manera para estudiar la organización es en forma de sistema.

En todos los campos de la ciencia ocurren cambios mayores en el desarrollo de nuevos esquemas conceptuales o paradigmas, que dan un punto de vista diferente a un nuevo comienzo. La Teoría de Sistemas otorga un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones, como

(5) VON BERFALANFFY. Ibidem pág. 7

un sistema abierto en interacción con su entorno, también nos ayuda a entender las interrelaciones entre los componentes más importantes de la organización y sus metas, tecnologías, estructura y relaciones psico-sociales y proporciona además, un marco de referencia mejorado para la práctica de dirección.

El paradigma que se propone para hacer diagnósticos con base en el enfoque de sistemas, es el modelo que utilizan Kast y Rosenweigen su libro llamado "Organization and Management. A. Systems an Contingency Approach".(6)

En el siguiente inciso se explica brevemente en qué consiste este modelo .

DIAGNOSTICO CON BASE EN EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Para estudiar a los sistemas no podemos considerarlos todos, pues involucraríamos un enorme universo; por lo tanto, se busca una serie de sistemas más reducidos: las organizaciones sociales.

Se necesita un definición general y un modelo conceptual de organizaciones que sea probado para todo los tipos ya sean pequeñas, grandes, informales y formales, simples o complejas, y las que están unidas a una gran variedad de actividades y funciones.

Una premisa básica es que la organización, como un subsistema de la sociedad, debe cumplir sus objetivos

(6) KAST, FREMONT E. Y ROSENZEWIG, *Organization and Management. A. Systems and Contingency Approach*, Mc. Graw-Hill Kogakusha, LTD, Thirs Edition, 1979, pág. 98

dentro de obligaciones que son parte integral del entorno. La organización realiza una función para la sociedad, al recibir entradas, debe ajustarse a obligaciones sociales y requerimientos, asimismo, al tener salidas, la organización influye en su entorno o suprasistema.

La organización interna puede ser vista como una composición de varios subsistemas. Las metas y valores organizacionales representan uno de los más importantes subsistemas, mientras la organización toma varios de sus valores sociales. El subsistema tecnológico se refiere al conocimiento requerido para llevar a cabo las tareas o trabajos; la tecnología organizacional se refiere a las técnicas, equipos, procesos y facilidades usadas en la transformación de entradas en salidas de información o productos, el subsistema tecnológico está determinado por los fines o propósitos de la organización y varía de acuerdo a los requerimientos de trabajo. Frecuentemente la tecnología prescribe el tipo de estructura organizacional y afecta al subsistema psicosocial.

Cada organización tiene un subsistema psicosocial que consiste en el comportamiento individual, la motivación, el estatus, los roles que juegan las personas y las dinámicas grupales. Este subsistema se ve afectado por las fuerzas del entorno, la tecnología, el tipo de trabajo, las personas, sus valores, sus actitudes, etc.

Entrelazada con los subsistemas tecnológicos y psicosociales, está la estructura de la organización. La estructura tiene que ver con las formas en las que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y con la coordinación de estas actividades (integración). En un sentido formal, la estructura puede ser divulgada por

organigramas, descripciones, reglas, procedimientos que tienen que ver con modelos de autoridad, comunicación y flujos de trabajo.

El subsistema gerencial juega un papel en el establecimiento de metas, planeación, diseño organizacional y control de actividades, así como prácticas gerenciales que son vitales para la integración de actividades en todos los otros subsistemas.

Como ventajas de este modelo, se puede mencionar que al efectuar el diagnóstico, se puede lograr mayor objetividad al conocer todos y cada uno de los subsistemas que conforman a la empresa, así como la interrelación y las interfases entre los mismos.

Se tendrá como beneficio un método para elaborar el diagnóstico organizacional integral, se podrá conocer la organización de una forma más profunda y, de este modo, saber si existen fallas o inconsistencias tanto dentro de la organización, como en su interacción con el medio ambiente en que se desenvuelve. Lo anterior permitirá sentar bases más sólidas para el desarrollo de las organizaciones diagnosticadas.

1.3. NATURALEZA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En esta parte, presentaremos la naturaleza del desarrollo organizacional, así como sus orígenes y perspectivas, debido a que utilizamos la metodología de éste, para diagnosticar y trabajar en la investigación que nos ocupa, ya que el desarrollo organizacional, es un esfuerzo a largo plazo, tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y a la renovación de una empresa, aplicando

una administración y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta. Para diagnosticar los problemas y obstáculos que se deben vencer, y podamos tomar decisiones favorables para esta empresa.

Consideramos que sus características fundamentales serán de gran ayuda para la investigación de este caso, a continuación mencionamos las siete(7) básicas según Benis, de las cuales tomaremos ciertos aspectos:

1. Es una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, es decir, trata de cambiar los sistemas, valores, relaciones, actitudes, y clima organizacional, con el objeto de hacer frente a los cambios ambientales que sufre la organización.

2. Los cambios que se buscan, se encuentran ligados directamente a la exigencia o demanda que la empresa trata de satisfacer. Estos cambios se pueden agrupar en tres clases

a) Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.

b) Problemas de satisfacción y desarrollo humano.

c) Problemas de eficiencia organizacional.

3. El Desarrollo Organizacional hace énfasis en la importancia del comportamiento experimental..

4. Los agentes de cambio, la mayoría de las veces, son extraños a la empresa, esto es, para que analice con

(7) BENIS WARREN, *"Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, Orígenes y Perspectivas"*. Fondo Educativo Interamericano, S.A. U.S.A., 1973

mayor objetividad las situaciones a las que está haciendo frente a la organización.

5. Implica una relación cooperativa entre agentes de cambio y los componentes organización-cliente.

6. Los agentes de cambio comparten una serie de valores que dan forma a sus estrategias, determinan sus intervenciones y rigen en gran parte las respuestas de la organización.

7. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas en su propia filosofía. Sus metas son las siguientes:

- a) Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- b) La humanización de la empresa.
- c) La comprensión entre grupos de trabajo y miembros de cada uno de éstos.
- d) El desarrollo de trabajo en grupo.
- e) Desarrollo de métodos para la solución de conflictos.

Por las anteriores características del Desarrollo Organizacional, en el presente estudio de la empresa haremos partícipes a todos los miembros que se involucran con ella, como lo son clientes, proveedores, trabajadores, y todas aquellas dependencias gubernamentales con las que se deben relacionar.

Es por ello, que en nuestra investigación consultamos a los dueños, directivos y empleados, utilizando la aplicación de cuestionarios para recopilar dicha información.

ORIGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional surgió como fruto de la ciencia aplicada de la conducta y de la ciencia social, así como de trabajos posteriores, para aplicar el adiestramiento de laboratorio y perspectivas por medio de retroinformaciones y encuestas, relativas a organizaciones.

En 1924 cuando la Compañía Western Electric comienza a estudiar las condiciones de trabajo y su relación con la productividad, tales como la luminosidad, la fuga y el ruido, se llega a la conclusión, con los estudios del Sociólogo australiano Elton Mayo, de que los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes, ejercen una fuerza decisiva en la productividad, y que el hombre, muestra por lo tanto, una conducta ilógica e irracional. Después de dió cuenta, que en las organizaciones existen grupos informales con relaciones muy estrechas que determinaban la conducta individual y que establecían normas y valores. Estos grupos, decía Mayo, podían afectar positiva o negativamente a la productividad, dependiendo de la relación que las normas informales tuvieran con las metas de la organización. Además, explica que éstos grupos informales pueden ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación del individuo, que toda la fuerza combinada de dinero, disciplina, seguridad en el trabajo, etc.

Consideramos que por lo anteriormente expuesto, estudiar en el presente caso los factores de estados de ánimo, los sentimientos, la determinación de los valores en los individuos, los esfuerzos, etc., y que las personas que se encuentran en la organización aporten sus comen-

tarios positivos y negativos, ya que esto será importante para poder diagnosticar la situación actual de la empresa.

Después, en 1951 Lewin manifestó que la participación merece la pena, porque ayuda a realizar contribuciones importantes. Incrementa la productividad, el individuo tiene compromisos más acentuados y una más profunda satisfacción personal. Dice que si el líder se muestra autoritario, se propiciará la no participación. Estas aportaciones son importantes para lograr la definición de objetivos.

En 1965 Hersberg en sus " Motivaciones y Factores Higiénicos" , señala que si no se alcanza un mínimo de condiciones, un individuo será desgraciado, si por sí mismo no es capaz de engendrar una motivación positiva y un sentimiento de bienestar, el cuál sólo se puede presentarse cuando hay una auténtica realización, cuando su tarea es tentadora y posee un sentido. La conclusión a la que llega Hersberg es: lo que da satisfacción a un hombre cuando se le presenta (factores motivadores), no produce satisfacción cuando desaparece. Los factores ambientales (higiénicos), no producen satisfacción cuando están presentes, pero producen insatisfacción cuando no existen, es decir, desaparecen. Con los estudios realizados por Hersberg pretendemos, por medio de cuestionarios, asociar la participación de los miembros de la organización en el modelo PRM, para poder definir la primera etapa del modelo, que es, como se dijo al principio, la de definir la misión de la empresa.

PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Como hemos mencionado anteriormente, el Desarrollo Organizacional, no es una ciencia nueva, sin embargo, presenta elementos novedosos, en los cuales asume que los aspectos humanos son influenciados bajo cualquier circunstancia, incluyendo cuando se está atravesando por problemas o cambios; y no solo ésto, sino que son causantes de nuevos problemas.

Un segundo aspecto novedoso es el hecho de que el Desarrollo Organizacional, utiliza "agentes de cambio" ya sea internos o externos, aunque se puede trabajar con los dos en conjunto, cabe mencionar que en el caso que estamos estudiando, los dueños de la empresa están ocupando el cargo de agentes de cambio interno, ya que ellos, como administradores de la misma, conocen las actividades diarias de la empresa, sin embargo ellos necesitarán de la ayuda de "agentes de cambio externo" ya que los consultores deben tener conocimientos prácticos, metodología. y técnica de desarrollo organizacional.

Otro aspecto importante es el de querer integrar las políticas administrativas, tecnológicas, y de comportamiento. Las prácticas administrativas buscan planear, organizar, dirigir y controlar. Las prácticas tecnológicas buscan el perfeccionamiento o introducción de nuevas técnicas a la organización. Y las técnicas de comportamiento tratan de mejorar la salud y el comportamiento de la empresa.

Existe también una utilización sistemática de las metodologías de laboratorio y de retroalimentación mediante la investigación.

LAS METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Analizar la adaptación de la empresa al medio ambiente.
2. Crear un clima de confianza entre el individuo y el grupo, con el objeto de desarrollar la capacidad de colaboración.
3. Integrar las necesidades y objetivos de la organización, con los objetivos individuales.
4. Reconocer la realidad de la empresa y crear un ambiente de receptividad con el fin de solucionar y diagnosticar problemas.
5. Crear un sistema en el cual se puede realizar evaluaciones de los desempeños de la empresa y de los individuos, con el fin de poder ser reconocidos.
6. Localizar las responsabilidades de solución y toma de decisiones lo más próximos a las fuentes de información, en el nivel adecuado al tipo de decisión.
7. Asociar el estatus funcional y la autoridad legal a las competencias administrativas, técnicas y operacionales.
8. Impulsar a la empresa mediante el desarrollo de los empleados.
9. Auxiliar a los agentes a realizar su función de acuerdo con los objetivos que tengan sentido a su arnés de responsabilidad.
10. Encaminar al máximo los esfuerzos cooperativos de trabajo.

11. Incrementar el autocontrol y la autodirección de los empleados.
12. Crear un clima en el cuál el empleado se siente comprometido en el logro de los objetivos de la organización.
13. Confrontar los conflictos tratándolos de un modo directo y constructivo, ya que si los sentidos y emociones se reprimen, éstos se transforman en factores perjudiciales para la salud y eficiencia organizacional. En cambio, si son recurrentes, se podrá conseguir una voluntad de los individuos, hacia objetivos para su propio desarrollo y el de la organización.

En la investigación, consideramos todos los puntos antes mencionados como metas del Desarrollo Organizacional, por ejemplo, en cuanto al punto uno, haremos el mapa del entorno; para cubrir el número dos, se pretende que participen en conjunto los dueños o directivos con los trabajadores, empleados, clientes y proveedores, etc., del tercer punto, obtendremos la misión y los objetivos de la organización, del cuarto, el modelo de diagnóstico y respuestas de mejoramiento del problema, del quinto, haremos una evaluación del desempeño actual de la empresa. En resumen, todos ellos estarán presentes, dado que son fundamentales para la recopilación de la información, la identificación de los problemas, la búsqueda de la soluciones, y para que, de acuerdo a los diagnósticos, hacer las propuestas y los cambios para lograr las mejoras, etc.

CAPITULO 2

**CONCEPTUALIZACION
Y DEFINICION DE
TERMINOS**

CAPITULO 2

II. CONCEPTUALIZACION Y DEFINICION DE TERMINOS

2.1 CONCEPTO DE LA EMPRESA PRIVADA

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una Nación y constituyen a la vez, un medio de distribución, que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva, que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

2.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA PUBLICA

La Empresa Pública, por ser un órgano del Estado, tiene como objetivo la producción de servicios que satisfagan a la comunidad, por lo tanto, su objetivo no es lucrativo.

Aun cuando los objetivos difieran en su cometido, la administración para ambas empresas deberá ser genérica, ya que son ramas especializadas de la misma ciencia administrativa y, por lo tanto, sus principios teóricos, tienen bases científicas comunes, puesto que ambas, son partes de un todo, por lo tanto, los dos tipos de empresas deben ser eficientes, productivas, y tener alta calidad en los bienes o servicios que producen.

2.2 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Entre las técnicas más modernas y que mayor impacto han causado en todos los campos de la administración, se encuentra, a no dudarlo, la llamada administración por objetivos. Jamás se ha puesto en duda que los objetivos son lo primordial, el punto de arranque y de llegada en todo el proceso administrativo. No se ha dudado de la necesidad de que los jefes superiores e intermedios, se coordinen del mejor modo posible en el área de aquellas decisiones que han de afectar a los dos niveles; nunca se ha puesto en tela de juicio, la importancia de la máxima cuantificación, todo ello, como puede verse, ha quedado señalado. Lo novedoso y lo específico de la administración por objetivos, radica, mejor dicho, en la especial manera de coordinar diversos motivos, que para ello, se reducen y se combinan con técnicas tales como el control presupuestal.

PRINCIPIOS GENERALES

Se ha dicho que la administración por objetivos, más que una serie de reglas, constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que cuantifica los objetivos y estándares que deben establecerse a través de un proceso por el cual, los jefes superiores discuten en común con los jefes, que dependen inmediatamente de ellos.

Esto está basado en el modelo para proponer un mejoramiento establecido por los objetivos.

Una de las características fundamentales de la administración por objetivos, consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos mu-

chos objetivos, que hasta hoy, se dejaban establecidos en forma vaga, o por lo menos eran de naturaleza puramente cuantitativa. Frases como : "Lograr lo más rápido, barato, o perfecto que sea. posible", "procurar que resulte lo menos costoso, tardado etc., que se pueda", por su imprecisión, han logrado con frecuencia, obtener todo lo contrario; lo más lento, lo más costoso, lo menos perfecto.

2.2 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Como se mencionó en la introducción, la administración por objetivos, forma parte del Modelo DO/PMR, por lo cual, en este espacio, trataremos brevemente de explicar en que consiste esta disciplina, ya que en forma práctica, utilizaremos los principios de esta teoría para fijar los objetivos de la empresa y, de esta forma, poder mejorar su rendimiento.

El iniciador de la Dirección por Objetivos es el Profesor Peter Drucker, que señala que ésta, se entiende como:

"... El proceso mediante el cual los directores superiores e intermedios de una organización identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definiendo asimismo cada una de sus áreas individuales de mayor responsabilidad, en términos de los resultados esperados por ellos, y usando esas medidas como guías para operar sus respectivas unidades, asegurando así, la contribución de cada uno de sus miembros."

La dirección por objetivos, junto con el concepto de sistemas administrativos, son dos de los más novedosos y útiles criterios modernos de administración que se han desarrollado en la última década.

La dirección por objetivos fue desarrollada por Drucker

para el ámbito de los negocios del sector privado , pero al igual que ha sucedido con otros principios o procesos administrativos, por usar conceptos científicos, pueden ser aplicados al sector público, aunque con mayores limitaciones por el momento, pues no es fácil cambiar las estructuras jurídicas, políticas y mentales que existen en ese ámbito.

A través de la dirección por objetivos, la medición de las realizaciones tiene un doble propósito de mejoría y reconoce a quienes han participado en ellas satisfactoriamente, lo cual no es el producto de algo casual o incidental, sino preconcebido conjuntamente por los que participan en la acción directriz.

Se considera que la dirección por objetivos es más que el procedimiento de evaluación que se lleva a cabo en la dirección jerárquica tradicional, en la cual la superioridad mañosa, juzga lo que hacen los directores subalternos. Esta evaluación es sólo parte del sistema completo de dirección por objetivos y consituye en sí, uno de sus sub sistemas, que operan dentro del sistema más amplio de la dirección , orientada por la administración como un todo.

La administración por objetivos, dentro de tal criterio, y es la antítesis de la dirección improvisada, tan frecuente en muchas de las empresas e instituciones públicas y privadas de muchos países en vías de desarrollo y también lo es, aquella que se lleva a cabo por presiones de las circunstancias.

La clave de la administración por objetivos está, según Odiorne, en la imitación que hacen los subalternos de sus líderes, en el análisis y el pensamiento que se dé a las particulares situaciones y los estudios del comportamiento

que han hecho y siguen llevando a cabo los psicólogos, los sociólogos, los antropólogos, los economistas y los profesionales de ética.

También es fuente de conocimiento la propia experiencia adquirida por los directores, en su posición de cargo, su relación entre muy variadas personas y situaciones cambiantes, que les permiten mejorar sus capacidad de discernimiento.

Odiorne considera también que la administración por objetivos constituye un ciclo cuya parte principal, y por lo tanto la que demanda más tiempo, es el establecimiento de los objetivos de los subordinados, que descansa en tres aspectos:

a) La dirección por objetivos, es un sistema directriz, no una adición al trabajo de la dirección.

b) Quien adopta la dirección por objetivos como un sistema directriz debe planear cómo dejar algunas de sus actividades vocacionales que consumen más tiempo.

c) El sistema de la dirección por objetivos demanda un cambio de comportamiento, tanto de parte de los superiores como de sus subordinados.

El sistema de administración por objetivos, contempla además la medición del desempeño organizativo, el establecimiento de objetivos de rutina o repetitivos y otros de emergencia, y creativos, que puedan influir positivamente en el mejoramiento, o cambios tecnológicos y de desarrollo del personal; a través de este último se amplía la participación y mejora el desempeño de los subordinados, con la consiguiente posibilidad de que éstos, tengan también una mayor participación en el beneficio obte-

nido, que se refleja en sus propias remuneraciones.

El proceso de administración o dirección por objetivos, tal como se practica típicamente, ha estado basado en una psicología de premios y castigos que sólo ha servido para generar presión en el empleado, además de reducir su escala de alternativas para la elección de sus objetivos. Esta técnica puede ser altamente motivante cuando la empresa considera las metas personales del individuo y le permite participar en la fijación de las metas del área y en la evaluación del grupo y trabajo, tomando en cuenta los objetivos conjuntos y las metas individuales del gerente.

Rara vez se encuentra un subordinado en posición de juzgar el comportamiento de su superior, pero puede evaluarlo basándose en la orientación que se le esté dando, para incrementar su habilidad y ampliar su visión de los problemas, que el propio superior le plantea. Al superior se le ofrece una guía o retroalimentación sobre su propio comportamiento.

Esta práctica requiere un alto nivel de ética y responsabilidad dentro de una organización. De esta manera, pueden surgir mejores ideas y suscitar mayor eficiencia en el trabajo de cada persona.

En la dirección por objetivos se juzga por resultados: es un esfuerzo para ser justo y razonable para predecir resultados, evaluarlos con mayor objetividad y proporcionar a los individuos la oportunidad de motivarse a sí mismos, al establecer sus propios objetivos.

La administración por objetivos es, pues, constitutivamente asistémica y flexible, por lo que se hace difícil hablar de ella, pues no hay método específico, ni sistema

o procedimiento del que resulte, como consecuencia, la determinación del objetivo.

CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

- a) Elevar la participación cuando se conjugan los objetivos de la empresa con las necesidades individuales.
- b) Mejorar la comunicación entre superiores y subordinados.
- c) Mejorar las decisiones, porque el objetivo de la empresa se modifica como consecuencia de las fases a) y b).
- d) Mejorar los resultados orientándose hacia una alta productividad.
- e) Desarrollar principalmente la creatividad.
- f) Producir mayor satisfacción.
- g) Fomentar la automotivación.

2.3 CONSULTORIA DE PROCESOS

La consultoría de procesos según Shein, es un conjunto de actividades del consultor, que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente. En este caso nosotros funcionamos como consultores de nuestra propia empresa.

Al iniciar una consultoría de procesos organizacionales, se supone que la empresa ya detectó de antemano y está conciente de sus "males" y que puede por lo menos,

percibir que algo anda mal. Es necesario que esto ocurra ya que si el consultor diagnostica algo, y la organización no lo advirtiera, seguiría con sus actividades normales, es decir, no estaría dispuesta a aceptar el diagnóstico o la prescripción ofrecidas por el consultor. Las personas sienten las disfunciones organizacionales porque son ellas, las que están trabajando dentro de la empresa y las que provocan conflictos a la salud de la organización.

En este caso, se ubicó la problemática en la misión y objetivos de la empresa para lograr el mejoramiento del desempeño.

Un problema que se presenta con frecuencia es el hecho de que las personas, dado que se encuentran viviendo tan de cerca los conflictos, en muchas ocasiones no saben lo que está mal, y aunque tienen una intención constructiva, requieren de la ayuda de un consultor para que diagnostique cuáles son en realidad sus problemas. Además de estas cuestiones, los gerentes, muchas veces no conocen cuál es la clase de asistencia que puede ofrecerles un consultor, y es necesario que se les ayude a averiguar lo que están buscando exactamente y si esto les puede ayudar.

Nosotros mismos no localizábamos los principales problemas, porque estábamos dentro de la empresa, pero teniendo un método de análisis, logramos identificar la problemática.

El consultor de procesos busca y orienta a los clientes acerca de lo que ocurre a su alrededor, en su interior, y entre ellos y otras personas.

Los elementos que pueden aprenderse y observarse son primordialmente, los actos humanos que ocurren en las actividades normales de trabajo, en la celebración de juntas y en las actividades normales, en la celebración de juntas y en encuentros informales y formales, entre los mismos miembros de la empresa. De particular importancia y pertinencia, son los actos del propio cliente y sus efectos sobre otros individuos.

Un consultor deberá trabajar conjuntamente con el cliente, con el objeto de que éste se de cuenta de cuál es la cultura en la organización que tiene el conflicto, para poder tomar las medidas necesarias. Asimismo, logrará efectuar un diagnóstico y establecer relaciones efectivas de ayuda con los miembros de la organización. Aunque el cliente cuenta con la asesoría del consultor, es necesario que éste visualice por sí mismo sus debilidades y fortalezas, detecte cuál es su problema, participe en el diagnóstico y formulación de las medidas necesarias para corregir el rumbo que había tomado la empresa.

Además, el diagnóstico deberá ser elaborado con la colaboración del cliente y el agente, deberá transmitirle a éste la capacidad para diagnosticar. Es un requisito indispensable de la consultoría de procesos, ya que el cliente debe aprender por sí mismo, a detectar sus problemas, elaborando un diagnóstico y encontrando un remedio. Al consultor de procesos le preocupa transmitir destrezas y valores de la organización.

La organización debe ser capaz de hacer por sí misma, lo que el consultor ha hecho por ella.

CAPITULO 3
CASO PARTICULAR

CAPITULO 3

3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

En agosto de 1980, el Sr. Nicolás Valencia García, empleado de la Compañía Cummins de México, decide independizarse y funda, como persona física la empresa denominada "Rectificaciones y Refacciones", con servicio de rectificado y suministro de refacciones a motores diesel, y registro fiscal como persona física. Ubicado en la calle de China No. 403, Col. Pensador Mexicano, Delegación Venustiano Carranza.

En este inicio la empresa cuenta con un total de 18 empleados de los cuales 16 se integran al área operativa y dos a la administrativa, siendo el Director General el Sr. Nicolás Valencia García.

En 1981 y debido a los cambios en el entorno, como lo marca la teoría del modelo utilizado, la empresa requiere la adecuación a la Reforma Fiscal del Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles (ISIM), por el Impuesto al Valor Agregado (IVA) modificando su estructura financiera actual para ingresar en otra escala, como causante mayor, constituyéndose en Sociedad Anónima y razón social "Rectificaciones y Refacciones de Partes Diesel, S.A.", con capital social de un millón de pesos, ampliando el giro a Venta de Refacciones sin modificar la plantilla del personal.

De 1981 a 1983, la empresa se sostiene de clientes con características de ocasionales o propietarios de uno o dos vehículos.

Para 1984, y debido a la labor del Sr. Valencia se logra

la obtención de un contrato de reconstrucción, reparación y servicio de laboratorio para motores de vehículos de la Cía. Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100.

Con esto se incrementa el trabajo al grado de superar la capacidad instalada durante al año de 1985, requiriendo la contratación de más personal y aumentando la plantilla a 26 elementos de área operativa y 2 de oficina. Por estas razones la necesidad de ampliar los servicios existentes y además crear nuevos servicios, se hizo prioritario para el cumplimiento del contrato de mantenimiento de motores de Autotransportes de Pasajeros Ruta 100.

Por lo anterior, se determina reubicar las instalaciones, integrando los servicios de laboratorio, venta de refacciones al mostrador, servicio de mecánica en general, rectificado de motores y reconstrucción de camiones (hojalatería y pailería), se seleccionan dos zonas estratégicas para la renta de estos servicios que fueron:

a) Central de Abastos; que prometía tener gran demanda de éstos, por la llegada de camioneros con alimentos.

b) Calz. Ignacio Zaragoza; que es una zona que tiene gran circulación de camiones de las líneas transportistas.

Por no existir la disponibilidad de inmuebles y presentar problemas de Registro Legal en este giro, en la Calzada Zaragoza, se optó por la zona de influencia de la Central de Abastos procediendo a la adquisición del inmueble ubicado en la Calle Uno No. 1723 Col. Leyes de Reforma, Delegación Iztapalapa (frente a Rojo Gómez). Esta decisión se tomó por considerar que es un lugar de tránsito obligado para la mayoría de vehículos de carga que abastecen a dicha central, los que en un 90% están

equipados con motor para diesel, permitiendo con lo anterior, un acercamiento de los clientes potenciales al negocio y a la vez, solucionar el problema de insuficiencia de espacio para el contrato actual.

En 1986, se consolidan los planes antes expuestos al realizarse el cambio de ubicación de la empresa al domicilio de Iztapalapa e integrando a los servicios que presta, el Laboratorio Diesel y el Taller Mecánico, concentrados, ofreciendo con ello, la totalidad de servicios que requiere un motor Diesel como son: Taller Mecánico, Rectificado de Motores, Laboratorio Diesel y Venta de Refacciones.

En este momento se da también el cambio de razón social para constituirse como "Servidiesel Abasto, S.A. de C.V." con Capital Social de \$10'000,000.00 y una plantilla de personal de 35 elementos para el área operativa y cinco en la administrativa.

Para este año el Cliente principal Ruta-100 otorga en todo el período, la reparación de cien motores, marcando con ello, la terminación del contrato mercantil. Esto produjo, en el ámbito interno de la empresa la recesión económica que prevalecía hasta el momento, causa principal de este estudio, cuya finalidad es plantear estrategias de mejoramiento del desempeño.

La sobrevivencia del negocio se debe principalmente a que en 1988 se obtuvo la concesión del Centro de Verificación Obligatoria para vehículos con motor diesel. Por esta razón, se realizaron reparaciones de vehículos que no se se ubican dentro de los márgenes permisibles de la norma ecológica.

En segundo término, la empresa se alimenta de trabajo de talleres cercanos, que fueron instalados en esta zona

de afluencia de vehículos de carga, pero que no cuentan con la gama de servicios que ofrece Servidiesel Abastos.

Para 1990, se efectúa la reducción de Personal Administrativo a 2 elementos. Durante el tiempo de existencia de esta empresa, el Sr. Valencia siempre ha sido el Director General, quien toma las decisiones y quien dirige en su totalidad los procesos, tanto operativos como administrativos.

La empresa fue creciendo o cambiando, obligada por las circunstancias externas, no porque se planeara su crecimiento ni se haya determinado la forma de resolver su problemática. Como consecuencia, para mantenerse en el mercado, tiene que realizar un estudio diagnosticando su entorno: cómo está compuesto; quiénes son su competencia y clientela; quiénes ejercen autoridad o normatividad; cuáles son sus proveedores; revisar su acta constitutiva etc. ¿Qué se está haciendo?, ¿Ahora, qué se deberá hacer?.

145024

CAPITULO 4

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO 4

4.1 PROCEDIMIENTO

El procedimiento para estudiar a esta empresa fue reunir datos de los dueños, empezando por revisar los antecedentes de la acta constitutiva, después, conforme al modelo utilizado, se siguió la metodología de la investigación, que se explicó en los conceptos anteriores.

Por lo tanto, nosotros, los dueños de la empresa, y directivos de la misma, reunimos la información, es decir, investigamos también y proporcionamos acciones para el mejoramiento de la organización, las cuales se están llevando acabo en la actualidad.

El modelo, como ya se explicó con anterioridad, marca cuatro etapas, las cuales seguimos paso a paso como a continuación enunciaremos, además, aplicamos un cuestionario a sus principales clientes, proveedores, y empleados.

El primer cuestionario se elaboró para saber la imagen, calidad, tiempo de entrega del servicio, y opiniones generales que tienen los clientes con respecto a los servicios que presta la empresa.

El segundo cuestionario, para proveedores, se elaboró con la finalidad de tener datos relacionados con la imagen de la empresa, tiempo de respuesta y organización de la misma.

El cuestionario aplicado a empleados fue para conocer cuál es su percepción de la imagen de la empresa, y sobre la organización, controles y evaluación de ésta.

Los cuestionarios se elaboraron para medir las diferencias entre las percepciones de los clientes, proveedores y personal, y de esta manera, validar los resultados conforme la repetición de esta percepción, y basándonos en el modelo de mejoramiento organizacional, llamado Optima, que dice que identificando las variables externas que afectan a la empresa, es posible controlarlas de alguna manera.

Los pasos que seguimos del modelo de programa para la mejora del rendimiento son los siguientes:

Primero; del acta constitutiva obtuvimos los datos que corresponden a lo que en el modelo se llama misión formal, la que se enuncia con el primer verbo que aparezca, el producto se determina con lo que dice que produce la empresa, y la clientela es para quien hace su producto.

Segundo; para facilitar la obtención de la misión actual, que según el modelo, dice que es lo que en este momento realiza más la empresa, en proporción al tiempo que dedica a sus actividades. Esto último, para saber si hay concordancia entre lo que se planteó como razón de ser de la empresa en el acta constitutiva, y lo que está realizando.

Esta es la primera parte del diagnóstico, que nos marca el margen de desviación de los resultados. En una discusión de grupo se acordó la misión ideal, o el deber ser de la empresa, en base a las discrepancias.

Una empresa con una misión claramente definida, tiene las bases para planear hacia dónde va y cómo va a planear su futuro.

Para facilitar la definición de la misión o razón de ser de la empresa se ha conceptualizado a través de tres componentes:

- 1.- Cometido
- 2.- Producto
- 3.- Clientela

La misión no se cuantifica, es decir, que no tiene parámetros de medición.

Después de que la misión es redefinida o se estableció claramente, se procede a delimitar los objetivos a lograr, con el modelo acorde a la metodología de administración por objetivos, es decir, cuantificables, medibles y alcanzables en congruencia con la misión.

Lo más importante es que los dueños y directivos de la empresa los definieran colectivamente, se redactaron conforme lo marca la guía correspondiente, y se revisaron y acordaron en grupo, después de estudiar, conforme al análisis de campo, las fuerzas restrictivas e impulsoras. Asimismo, las situaciones que están ayudando a la empresa a lograr sus resultados actuales y las situaciones que impiden el logro de los mismos. Estas situaciones son percepciones de los directivos, por lo tanto, se consideran válidas y reales, porque quienes trabajan a ese nivel, conocen a la empresa y saben cómo funciona, además, sus respuestas concordaban con los otros cuestionarios.

Finalmente, ya identificada la problemática para lograr los objetivos, se hizo un plan de acciones, enunciando las propuestas de los propios directivos para mejorarla. Esto se estableció en un formato con varias columnas, la prime-

ra, con las situaciones llamadas fuerzas impulsoras o restrictivas, la siguiente, con las acciones propuestas para disminuir situaciones negativas o restrictivas y además, como acrecentar o mantener situaciones positivas. Para la tercera columna, se enunció quién o quiénes, serán los responsables de llevar a cabo las acciones.

El resultado o indicador esperado, que muestra que se realizó la acción, se anotará en la cuarta columna, las fechas límite de conclusión de acciones, se anotarán en la columna cinco; la enunciación de los objetivos antes mencionados se hará en la sexta columna, y finalmente, en la columna siete, se anotará a qué subsistema se refieren utilizando el modelo de French y Bell, que se enuncia en el apartado correspondiente.

Con este plan los directivos seguirán revisando sus resultados y avances, quedando como parte de la cultura organizacional.

Ya institucionalizado el cambio, es decir, la necesidad de medir su desempeño sistemáticamente y proponer soluciones, estableciendo, por tanto, un método de identificación y solución de problemas que permitirá el involucramiento, participación y una mayor identificación de la situación de la empresa sistematizada.

4.2 DETERMINACION DE HIPOTESIS Y VARIABLES.

Si seguimos el método de Análisis de Sistemas, es posible definir la situación actual de la organización, y si nos basamos en el Modelo de Programa para Mejora del Rendimiento de las Empresas, podríamos determinar las fallas en las que éstas incurren. Si además, este modelo

nos permite hacer las mejoras necesarias para establecer el desarrollo de una estrategia planeada, entonces este modelo puede aplicarse, tanto en la empresa Privada como a la empresa Pública.

Variable Independiente: El Modelo P.M.R.

Variable Dependiente: Las fallas en la Organización de la Empresa y las mejoras.

Si la Misión Actual y la Misión Formal son diferentes, entonces el modelo nos permite elaborar la misión del deber ser.

Variable Independiente Misión Actual y Misión Formal.

Variable Dependiente: Misión del Deber Ser.

Si la Empresa presenta Brecha de Desempeño en el logro de sus Objetivos, significa que la Organización no tiene un adecuado Sistema Administrativo.

Variable Independiente: Brecha de Desempeño.

Variable Dependiente: Sistema Administrativo.

Si los clientes no tienen retrasos en la entrega de sus trabajos, si encuentran todo lo que necesitan y si no tienen problemas con la calidad del servicio, entonces ellos consideran que la empresa esta bien organizada.

Variable Independiente: Clientes.

Variable Dependiente: Organización de la Empresa.

Si los proveedores no tienen problemas en el cobro de sus facturas y si tienen buena imagen de la empresa entonces ellos consideran que la empresa está bien organizada.

Variable Independiente: Proveedores.

Variable Dependiente: Organización de la Empresa.

Si los empleados tienen entre cinco y diez años de antigüedad, están satisfechos de su trabajo y el ambiente de éste mismo es bueno, entonces los empleados opinan que la empresa estan bien administrada.

Variable Independiente: Ambiente de Trabajo.

Variable Dependiente: La Organización de la Empresa.

CAPITULO 5

**RESULTADOS
DE LA INVESTIGACION**

CAPITULO 5

ETAPA I

5.1 DEFINICION DE LA MISION Y MAPA DEL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA

MAPA DE RELACION

TIEMPO DE ATENCION A ENTIDADES, GRUPOS
O PERSONAS QUE SE RELACIONAN
CON LA EMPRESA.

ENTIDAD	PORCENTAJE DE TIEMPO (HRS.)
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.	0.4
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	0.9
CANACINTRA	0.6
SEDUE	0.6
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.	1.1
I.M.S.S.	1.4
TIBURONES DEL SURESTE	7.6
SERVICIO PACHECO	2.7
MUEBLES Y MUDANZAS DE JAIME	5.7
ESTRELLAS DEL SURESTE	2.8
SUPER SERVICIO DE ABARROTOS	1.8
DISTRIBUIDORA DE DIESEL Y DIAFANO PERC	1.6
TRANSPORTES SALAS	0.4
DIESEL DIAZ	0.2
TALLER MECANICO DIESEL DEL MORAL	9.0
DIRECCION GENERAL DE CONSTRUCCION Y OPERACION HID.	0.9
DISEÑO AVANZADO	4.0
PISA	1.3
CELULOSA EL PILAR	1.3

CENTRAL DE ABASTOS BODEGA Q 23	6.5
CLIENTES OCASIONALES	35.0
LUCAS SERVICE	0.3
ROBOT METROPOLITANA	0.3
JUNTAS Y EMPAQUES DINAMICOS	0.6
COSMOS DIESEL	
MANGUERAS Y ARTICULOS SORIA	1.8
MAYCO	0.8
LABORATORIO Y PARTES DIESEL	0.4
CIA. MANUFACTURA	0.4
GONHERMEX	0.3
COMERCIAL CEIMAR	0.4
DIESEL AEROPUERTO	0.4
DISTRIBUIDORA DE PARTES AUTOMOTRICES	0.3
DISTRIBUIDORA DE PARTES DIESEL	0.3
SAULO SARMIENTO	0.3
REFACCIONES DIESEL	0.3
LABORATORIO TURBO CAR	0.3
PRE-METAL INDUSTRIAL	0.3
MEXAIRCO	0.3
TALLER MECANICO SIGUI	0.3
DINA CUMMINSSERVICIO	0.3
CENTRAL DE AUTOPARTES	0.6
EMPAQUES DINAMICOS	0.8
	<hr/>
	100%

RELACION DE ENTIDADES INSTITUCIONES, GRUPOS O PERSONAS
QUE EJERCEN ALGUN TIPO DE AUTORIDAD SOBRE LA EMPRESA

ENTIDAD.	RELACION.	PORCENTAJE DE TIEMPO.
S.P.P.	Registro al patrón de Proveedores del Gobierno no Federal y Capitalino.	0.4 %
S.H.C.P.	Registro y Declaraciones de Ley, Modificaciones Obligaciones Fiscales.	0.9 %
CANACINTRA.	Registro en la Cámara	0.6 %
SE D U E	Reportes de Verificaciones efectuadas e Informes relacionados al Centro de Verificación.	0.6%
S.C.T.	Informes y Tramites rela- cionados con la Verifica- ción vehicular del Servicio Público Federal.	1.1%
IMSS	Altas y Bajas de Trabaja- dores y Modificaciones al Salario.	1.4 %

	TOTAL	9.6 %

RELACIONES DE ENTIDADES, GRUPOS O PERSONA
QUE DEMANDAN LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA.

ENTIDAD	DEMANDA	PORCENTAJE.
TIBURONES DEL SURESTE.	Rectificado, Taller y Refacciones.	7.6 %
SERVICIO PACHECO.	Rectificado y Re- facciones.	2.7 %
MUEBLES Y MUDANZAS DE JAIME	Laboratorio y Rec- tificación.	5.7 %
ESTRELLAS DEL SURESTE	Laboratorio, Rectifi- cado y Refacciones.	2.8 %
SUPER SERVICIO DE ABARROTES	Laboratorio.	1.3%
DISTRIBUIDORA DIESEL DAFANO.	Rectificado y Refac- ciones.	1.6 %
TRANSPORTES SALAS. DIESEL DIAZ.	Laboratorio.	0.4 %
	Laboratorio y Refac ciones.	0.2 %
TALLER MECANICO DIESEL DEL MORAL.	Rectificado.	9.0 %
D.G.C.O.H.	Laboratorio, Rectifi- cado y Refacciones	0.9 %
DISEÑO AVANZADO.	Laboratorio, Rectifi- cado, Refacciones.	4.0 %
PISA, S.A	Laboratorio, Rectificado, Taller y Refacciones	1.3 %
CELULOSA.	Laboratorio, Rectificado, Taller y Refacciones.	1.3 %
Q-23 CENTRAL DE ABASTOS.	Laboratorio, Rectificado, Taller y Refacciones.	6.5 %
CLIENTES OCASIONALES.	Laboratorio, Rectificado, Taller y Refacciones.	35.0 %
	TOTAL.	80.3 %

145024

RELACION DE ENTIDADES, GRUPOS O PERSONAS QUE
PROVEEN A LA EMPRESA DE ALGUN BIEN O SERVICIO.

ENTIDADES	PROVEE DE	PORCENTAJE.
LUCAS SERVISMEXICO, S.A.	Refacciones.	0.3 %
ROBOT METROPOLITANA, S.A.	Materiales.	0.3 %
JUNTAS, EMPAQUES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.6 %
COSMOSDIESEL, S.A. DE C.V.	Refacciones.	1.3 %
MANGUERAS Y ARTICULOS		
SORIA, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.8 %
MAYCO, S.A. DE C.V.	Materiales.	0.8 %
LABORATORIO Y PARTES		
DIESEL, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.4 %
CIA. MANUFACTURERA DE EMPAQUETADURA, S.A. DE C.V.	Refacciones	0.4 %
EMPAQUES DINAMICOS, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.8 %
GONHERMEX, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.3 %
COMERCIAL SEIMAR, S.A. DE C.V.	Maquinaria y Equipo	0.4 %
DIESEL AREOPUERTO, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.4 %
DISTRIBUIDORA DE PARTES		
DIESEL, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.3 %
DISTRIBUIDORA DE PARTES		
AUTOMOTRICES, S.A.	Refacciones.	0.3 %
SAULO SARMIENTO, S.A.	Refacciones.	0.3 %
REFACCIONES DIESEL		
VICOR, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.3 %
LABORATORIO Y TUBOCAR- GADORES, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.3 %

PREMETA INDUSTRIAL, S.A.	Refacciones.	0.3 %
MEXAIRCO, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.3 %
TALLER MECANICO SIGUI, S.A. DE C.V.	Refacciones.	0.3 %
DINA CUMMINS Y SERVICIO S.A. DE C.V.	Refacciones	0.3 %
CENTRAL DE AUTOPARTES CUMMINS, S.A. DE C.V.	Refacciones	0.3 %
	TOTAL	10.1 %

RELACION DE ENTIDADES INSTITUCIONES, GRUPOS O PERSONAS
 QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES O SERVICIOS SIMILARES A
 LOS DE LA EMPRESA, EN EL AREA DE IZTAPALAPA.

RAZON SOCIAL	GIRO
AUTOPARTES CUMMINS	Refaccionaria.
CENTRAL DE AUTOPARTES CUMMINS	Refaccionaria y Laboratorio.
INTERNACIONAL DIESTRE	Refaccionaria.
REFACCIONARIA MENDOZA	Refaccionaria.
REFACCIONARIA ROJAS	Refaccionaria.
REFACCIONARIA CENTRAL DE ABASTOS	Refaccionaria.
REFACCIONARIA CALLE 7 DIFERENCIAL	Refaccionaria.
REFACCIONARIA JUAN GONZALEZ	Refaccionaria.
RECTIFICADORA CORVETT	Refaccionaria.
RECTIFICADORA IZTAPALAPA	Refaccionaria.
RECTIFICADORA ROD	Refaccionaria.
DIESEL DIAZ Y HNS.	Taller Mecánico Laboratorio
TALLER MECANICO DIESEL DEL MORAL, S.A.	Taller Mecánico.
ORGANIZACION Y EXPLOTACION DE TALLERES DIESEL, S.A. DE C.V	Taller Mecánico y Laboratorio.
TALLER MECANICO BRAULIO	Taller Mecánico
TALLER MECANICO MANUEL AVILA	Taller Mecánico.
SERVICIO MONTE ALEGRE.	Taller Mecánico.
TALLER MECANICO	Taller Mecánico.
TALLER MECANICO CALLE 23.	Taller Mecánico
TALLER MECANICO FUERZA 2000	Taller Mecánico y Laboratorio
TALLER DAVID.	Taller Mecánico.

RELACION DE ENTIDADES GRUPOS O PERSONAS
CON LAS QUE DEBEN EXISTIR RELACIONES.

ENTIDAD.
Bufete Jurídico
Aseguradora:

OBJETIVO.
Obtener protección jurídica.
Dar protección al personal, instalaciones y equipo.

Centros de Información
económica, política y social.

Obtener la Información
necesaria para mejoras de la Empresa.

RELACION DE ENTIDADES, INSTITUCIONES, GRUPOS O PERSONAS QUE EJERCEN
ALGUN TIPO DE AUTORIDAD SOBRE LA EMPRESA
FRECUENCIA DE TIEMPO PARA DETERMINAR LA MISIÓN

ENTIDAD	RELACION CON LA EMPRESA	DURACION DE ATENCION EN HORAS POR CADA OCASION	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL	PORCENTAJE
S C T	Informes y trámites relacionados con la Verificación Anticontaminante para vehículos del servicio Público Federal	2	12	24	$\frac{24}{2172} = 1.1\%$
	Altas y Bajas de Trabajadores y Modificaciones al Salario	3	10	30	$\frac{30}{2172} = 1.4\%$
		21	87	207	9.6%

5 **NOTA:** 2172 Son las horas laborales durante un año en esta empresa

RELACION DE ENTIDADES, INSTITUCIONES, GRUPOS O PERSONAS QUE EJERCEN ALGUN TIPO DE
 AUTORIDAD SOBRE LA EMPRESA
 FRECUENCIA DE TIEMPOS PARA DETERMINAR LA MISIÓN

ENTIDAD	RELACION CON LA EMPRESA	DURACION DE ATENCION EN HORAS	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL	PORCENTAJE
S.P.P.	Registro al patrón de Proveedores del Gobierno Federal	3	3	9	$\frac{9}{2172} = 0.4\%$
S.H.C.P.	Registro y Declaraciones de Ley, Modificaciones o Ampliaciones de Obligaciones Fiscales y Requerimientos.	4	5	20	$\frac{20}{2172} = 0.9\%$
CANACINTRA	Registro en la Camara	7	2	14	$\frac{14}{2172} = 0.6\%$
SEDUE	Reportes de verificaciones efectuadas e informar relacionados con el Centro de Verificación Local	2	55	110	$\frac{110}{2172} = 0.6\%$

**FRECUENCIA DE TIEMPOS PARA DETERMINAR
LA MISION**

PROVEEDOR	TIEM. EST.	FREC. SEM.	AL MES	AL AÑO	%	$\frac{X}{2172}$
LUCAS SERVIS MEX. S.A.	.15	1	.4	48	7.20	0.3
ROBOT METROP. S.A.	.15	1	4	48	7.20	0.3
JUNTAS, EMPAQUES Y SERV. S.A. DE C.V.L	.3	1	4	48	14.4	.6
COSMOS DIESEL S.A. DE C.V.	.3	2	8	96	28.8	1.3
MANGUERAS Y ART. SORIA S.A. DE C.V.	.2	2	8	96	19.2	.8
MAYCO S.A. DE C.V.	.2	1	4	96	19.2	.8
LAB. Y PARTES DIESEL, S.A. DE C.V.	.2	1	.4	96	9.6	.4
EMPAQUES DINAMICOS S.A. DE C.V.	.2	1	.4	48	9.6	.4
CIA. MANU. DE EMP. S.A. DE C.V	.15	1	.4	48	7.2	.3
GONHERMES S.A. DE C.V.	.2	.1	4	48	9.6	.4
SEIMAR S.A. DE C.V	.2	.1	4	48	9.6	.4
DIESEL AEROP. S.A. DE C.V.	.15	.1	4	48	7.20	.3
DIST. DE PART. AUT. S.A. DE C.V.	.15	.1	4	48	7.20	.3
DIST. DE PART. DIESEL S.A. DE C.V.	.15	.1	4	48	7.20	.3
SAULO SARMIENTO	.15	.1	4	48	7.20	.3
REFAC. DIESEL VICOR S.A. DE C.V.	.15	.1	4	48	7.20	.3
LAB. DE TURBOCARGADORES S.A. DE C.V.	.15	.1	4	48	7.20	.3
PREMETA IND. S.A.	.15	.1	4	48	7.20	.3
MEXAIRCO, S.A. DE C.V.	.15	.1	4	48	7.20	.3
TALLER MEC. SIGUI S.A.	.15	.1	4	48	7.20	.3
DINA CUMMINS Y SERV. S.A. DE C.V.	.3	.1	4	48	14.4	.6
CENTRAL DE AUTOP. CUMMINS S.A. DE C.V.	.2	2	8	96	19.20	.8

NOTA: 21.72 SON LAS HORAS LABORABLES

TOTAL 10.1

Estas entidades y su objetivo de relación con la empresa se determinaron de acuerdo a las opiniones de los dueños y directivos de la misma, así como de la observación de necesidades que presenta el organismo, según el estudio realizado a partir de nuestro modelo.

MISION ACTUAL.

La determinación de la Misión Actual se realizó en base a primeros resultados obtenidos del análisis del entorno, por medio del cuadro de porcentajes de tiempos utilizados en cada actividad de los demandantes de servicios, que son los que representan el 80,3 %, así mismo obtuvimos que lo que más hace la empresa es atender a clientes pequeños de servicio individual, concluyendo que la Misión actual es la siguiente:

Contenido:	Dar.
Producto:	Servicio de Laboratorio, Rectificación de Motores, Taller Mecánico y Venta de Refacciones.
Cientela:	Cientes de una sola vez, Tiburones del Sureste, Muebles y Mudanzas de Jaime, Q-23, Diesel del Moral y Estrellas del Sureste.

Lo anterior debido a que son los servicios que más se solicitan y los clientes mencionados son los que más tiempo toma en su atención la empresa.

MISION FORMAL.

Para la definición de la Misión Formal se tomaron los datos contenidos en el anexo del acta consitutiva de la empresa, en que se contempla su objetivo como:

"Reparación de motores nuevos y usados para Automóviles y Rectificación de Sistema de Inyección de toda clase de Motores Diesel."

Por lo anterior se concluyó la Misión Formal de la manera siguiente:

Contenido:	Reparar.
Cometido de	segundo orden: Rectificar.
Producto:	Motores nuevos y usados,
Producto de segundo orden:	Sistemas de Inyección
Cientela:	Automóviles y toda clases de Motores Diesel

LA MISION DEL DEBER SER

Esta misión se determinó de acuerdo a las diferencias detectadas en la comparación entre la misión actual y la formal y por las opiniones tanto de los dueños y directivos de la empresa, como la del consultor externo, concluyendo que la empresa por sus características y capacidad instalada, deberá tener como mínimo lo siguiente:

Contenido:	Reparar, Vender.
Producto:	Servicio de Reconstrucción de motores nuevos y usados, Servicio de Sistemas de Inyección de toda clase de Motores Diesel y Refacciones.
Cliente:	Entidades del Gobierno Federal, Líneas transportistas en grande y pequeña escala.

ETAPA II

5.2 FIJACION DE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA

OBJETIVOS ANTERIORES DE LA EMPRESA

1. Incrementar las ventas en un 95% para el ejercicio de 1990.

2. Reducir un 20% los gastos de operación en relación a las ventas en 1990.
3. Incrementar el porcentaje de utilidad en un 30% en relación a las ventas totales para 1990.
4. Reducir de un 70% el concepto de utilidad a un 30%.
5. Incrementar la maquinaria y equipo en un 37% en 1990.
6. Reducir las cuentas por pagar en 25% para 1990.
7. Incrementar al 73% las refacciones para venta en 1990

OBJETIVOS DESEADOS

1. Eliminar la brecha de 46% en las ventas para diciembre de 1991.
2. Eliminar la brecha de cuentas por cobrar del 59.9% para agosto de 1991.
3. Incrementar la maquinaria y equipo en un 46.7% para Diciembre de 1991.
4. Reducir en 42.3% las cuentas por pagar para enero de 1992.
5. Incrementar los inventarios en un 73% para enero de 1992.

Estos objetivos se fijan de acuerdo a las brechas detectadas en los objetivos anteriores según el cuadro de brechas.

BRECHA DE DESEMPEÑO

1. No se cubrió el 46.1% de incremento en la venta.
2. Faltó reducir en un 3% los gastos de operación.

3. La utilidad de 1990 en relación a las ventas totales, tiene una brecha de 24.1%.
4. Faltó cubrir un 59.9% de la reducción en la cuenta de clientes.
5. En maquinaria y equipo faltó cubrir un 45.7% debido a que en lugar de subir, bajó.
6. La cuenta de proveedores no se redujo, por el contrario se incrementó generando una brecha de 42.3%
7. En inventario no hubo incremento por lo tanto la brecha es de 73%

DETERMINACION DE BRECHAS DE DESEMPEÑO

CONCEPTO	1989 MILES DE PESOS	1990 MILES DE PESOS	DIFERENCIA MILES DE \$	PORCENTAJE TAJEREAL	PORCENTAJE PROGRAMADO	BRECHA
VENTAS	171'146	254'967	83'821	48.9	95.0	46.1
GASTOS DE OPERACION	87'649	72'624	-16'025	17.0	20.0	3.0
UTILIDAD	-40'260	15'048	55'048	5.9	30.0	24.1
CLIENTES	9'055	8'138	-917	10.1	70.0	59.0
MAQ. Y EQUIPO	20'447	18'468	-1'979	9.7	37.0	46.7
PROVEEDORES	9'572	11'227	1'655	17.3	25.0	42.3
INVENTARIO	4'140	4'140	0	0	73.0	73.0

ETAPA III

5.3 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

En esta etapa del modelo, enunciaremos las fuerzas restrictivas o negativas y las fuerzas impulsoras o positivas, que impiden o ayudan a lograr los objetivos propuestos para este caso.

Las fuerzas que enunciaremos, son derivadas tanto de las opiniones de los dueños y directivos, como del análisis del comportamiento de la empresa. Esto es, que se consideraron las aportaciones de los dueños y directivos así como las observaciones y resultados derivados del estudio de la organización mediante el análisis y entrevistas directas en los aspectos administrativos, técnicos y humanos, concluyendo que la organización presenta los siguientes factores.

Fuerzas restrictivas

- a) Apatía y actitud negativa de los empleados.
- b) Escasez de mano de obra calificada.
- c) Carencia de organización.
- d) Carencia de liquidez y solvencia.

Fuerzas Impulsoras

- a) La empresa cuenta con capacidad técnica adecuada para la satisfacción del cliente.
- b) Existe disponibilidad en los empleados para mejorar el ambiente de trabajo.

**5.4 PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DERIVADO
DE LAS FUERZAS RESTRICTIVAS Y LAS FUERZAS IMPULSORAS**

FUERZA Y MAGNITUD	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO	FECHA LIMITE DE ENTREGA	OBJETIVOS CON EL QUE SE RELACIONA	SUBSISTEMA AL QUE CORRESPONDE
Apatia y actitud negativa	1. Capacitación mediante seminarios cortos 2. Reuniones regulares de secciones y ramos. Desarrollar capacidad para presentar nuevas. Más comunicación con el personal (Circulares, memorandos, etc.) 3. Especificación y Evaluación apropiada de puestos. Establecer programas de estudios de trabajo para definir criterios realistas de rendimiento y uso óptimo de fuerza de trabajo.	Ing. J. G. Valencia Sánchez	Desarrollar sentimientos de identificación con los objetivos de la empresa y proveer mayor comprensión mutua.	Junio - 1991	Eliminar la brecha en ventas	Estructural

ETAPA IV

145024

FUERZA Y MAGNITUD	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO	FECHA LIMITE DE ENTREGA	OBJETIVOS CON EL QUE SE RELACIONA	SUBSISTEMA AL QUE CORRESPONDE
	<p>4. Orientación apropiada.</p> <p>5. Canales claros de comunicación.</p> <p>6.- Medir resultados por medio de una evaluación objetiva del rendimiento del empleado.</p> <p>7.- Dar autoridad a supervisores para premiar adecuadamente.</p> <p>8 Atraer a los sindicatos a lado de la empresa.</p>					
Escasez de mano de obra calificada	<p>1.- Identificar necesidades actuales y futuras de mano de obra.</p> <p>2.- Revisar y mejorar métodos de capacitación en combinación con CANACINTRA.</p>	Lilia Valencia Sánchez.	Mejorar métodos de reclutamiento y capacitación	Dic. - 1991	Eliminar la brecha en ventas	Estructural

FUERZA Y MAGNITUD	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO	FECHA LIMITE DE ENTREGA	OBJETIVOS CON EL QUE SE RELACIONA	SUBSISTEMA AL QUE CORRESPONDE
	<p>3.- Desarrollar políticas y prácticas de reclutamiento más efectivas.</p> <p>4.- Reducir la pérdida de mano de obra calificada mediante mayores incentivos, satisfacción en el trabajo, etc.</p>					
Falta de Organización	<p>1.- Determinar las actividades específicas de cada trabajador.</p> <p>2.- Definir la línea y unidad de mando.</p> <p>3.- Determinar la duración de cada actividad</p> <p>4.- Elaborar formatos de control de actividades.</p>	Nicolás Valencia G.	Elaboración de manuales de procedimiento	Mayo - 1991	<p>Eliminar la brecha en ventas</p> <p>Reducir las cuentas por cobrar</p>	Estructural

FUERZA Y MAGNITUD	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO	FECHA LIMITE DE ENTREGA	OBJETIVOS CON EL QUE SE RELACIONA	SUBSISTEMA AL QUE CORRESPONDE
La empresa no tiene la solvencia adecuada para efectuar el crecimiento de los inventarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Acelerar el cobro de las cuentas por cobrar. 2.- Vender el activo fijo obsoleto. 3.- Retener utilidades. 4.- Eliminar gastos innecesarios. 	Lilia Valencia Sánchez	Acrecentar la gama de refacciones que se venden al público.	Sep. - 1991	Crecimiento del 73% en ventas de refacciones.	Estructural
La empresa cuenta con la capacidad técnica suficiente para satisfacer al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Investigación de Mercados. 2.- Establecer horarios y frecuencias. 3.- Fijar metas de ingresos. 4.- Elevar el rendimiento del personal. 5.- Buen mantenimiento de equipo. 	Andrés Rodríguez Martínez	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Identificar nuevos mercados. 2.- Mejoramiento de Servicios. 3.- Apoyo operativo. 4.- Personal motivado y preparado. 	Abril - 1991	Incrementar la maquinaria y equipo. Mejorar las herramientas.	Estructural

FUERZA Y MAGNITUD	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO	FECHA LIMITE DE ENTREGA	OBJETIVOS CON EL QUE SE RELACIONA	SUBSISTEMA AL QUE CORRESPONDE
Incrementar el buen ambiente de trabajo.	1.- Crear liderazgo encaminado hacia la realización de actividades. 2.- Cursos de capacitación 3.- Creación de cursos de motivación del personal.	Juventino Valencia Sánchez	1.- Incremento de la producción. 2.- Mejoramiento de las relaciones de los ejecutivos y los empleados.	Dic. - 1991	Eliminar brecha de ventas.	Estructural

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Mediante la aplicación de la metodología del Modelo DO/PMR, en sus cuatro etapas, pudimos definir la misión de la empresa y, en esta forma, determinar los objetivos y metas deseadas para este organismo.

Así también, se determinaron las brechas en los mismos, por lo que nos dedicamos, en la tercera etapa, a definir el logro de los objetivos.

Con ello, establecimos el programa de desarrollo institucional basado en las fuerzas restrictivas e impulsoras, que permiten a la organización adecuar sus métodos y sistemas a las exigencias del medio ambiente.

El administrar es elemental para toda empresa (Pública y Privada), a cualquier nivel del organismo; esta función no es exclusiva del propietario o gerente, también corresponde al superior, al operador, al ayudante y a todos aquellos empleados que laboran en la empresa.

Los problemas administrativos pueden presentarse en cualquier nivel. La administración efectiva y perceptiva requiere que todos aquellos responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren a sí mismos como administradores. Por eso, se afirma que todo organismo social puede ser administrado; por eso el principio de la Universidad de la Administración.

Los sistemas, si se mantienen abiertos tienen mayor probabilidad de efectuar cambios y adecuaciones para mantenerse actualizados en su entorno y de esta manera, se puedan adaptar a las condiciones cambiantes del ámbito comercial.

Finalmente, el Modelo DO/PMR, aplicado a esta empresa si se ajustó y permitió diagnosticar y elaborar planes de acción, por lo que es posible afirmar que este Modelo si cumplió su objetivo y pudo aplicarse a esta empresa.

ANEXOS

I INFORMACION FINANCIERA DE LA EMPRESA

1. Balance general al 30 de junio de 1990.
2. Estado de Resultados al 30 de junio de 1990.
3. Balance General al 31 de diciembre de 1990.
4. Estado de Resultados al 31 de diciembre de 1990.
5. Balance General del 1º de enero al 31 de diciembre de 1988.
6. Estado de Resultados al 31 de diciembre de 1988.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988.

Ventas Totales.	81 127	
Menos.		
Devoluciones y Rebajas a Ventas.	<u>486</u>	
Ventas Netas.		80 641
Menos.		
Costo de Ventas.		<u>45 479</u>
Utilidad Bruta.		35 162
Menos.		
Gastos de Operación.		<u>38 780</u>
Perdida del Ejercicio.		(3628)

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988.

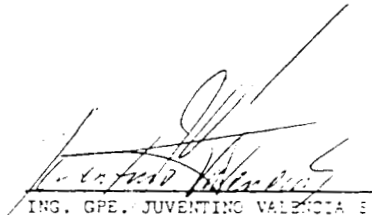
<u>ACTIVO</u>		<u>ACTIVO</u>	
<u>CIRCULANTE.</u>		<u>CIRCULANTE.</u>	
Caja	219	Proveedores	17435
Bancos	1091	Acreedores diversos	37406
Clientes	33048	Impuestos por pagar	<u>1278</u>
Deudores diversos	11326	Suma el circulante	56119
Inventarios	23044		
Impuestos a favor	653		
Accionistas	<u>460133</u>	<u>CAPITAL CONTABLE.</u>	
Suma el circulante	529514	Capital Social	501000
		Perdida del ejercicio ant.	(1892)
		Perdida del ejercicio	<u>(3618)</u>
		Suma el capital	492149
<u>FIJO.</u>			
Equipo de transporte	16745		
Maquinaria y equipo	1917		
Mob. y equipo de oficina	<u>91</u>		
Suma el fijo	18753		
Suma Activo Total	548267	Suma Pasivo y Capital	548267

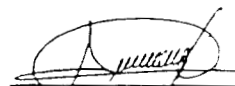
SERVICIOS UNIDOS ABASTOS DIESEL, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989

(MILES DE PESOS)

VENTAS TOTALES	171,146
MENOS	
DESCUENTOS Y REBAJAS SOBRE VENTAS	<u>2,417</u>
VENTAS NETAS	168,729
MENOS	
COSTO DE VENTAS	<u>121,340</u>
UTILIDAD BRUTA	47,389
MENOS	
GASTOS DE OPERACION	<u>97,129</u>
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE ISR Y PTU	<u><u>40,260</u></u>


ING. GPE. JUVENTINO VALENCIA S.
ADMINISTRADOR UNICO

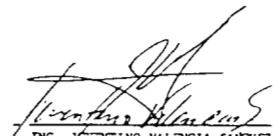

C.P. ADRIAN MORENO VILLANUEVA
CONTADOR
CED. PROF. 1373618

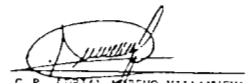
SERVICIOS UNIDOS ABASTOS DIESEL, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE NOVIEMBRE DE 1959

(MILES DE PESOS)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>			<u>CIRCULANTE</u>	
CAJA	945		PROVEEDORES	9,572
BANCOS	(12,952)		ACREEDORES DIVERSOS	22,529
CLIENTES	9,055		IMPUESTOS POR PAGAR	2,027
ACCIONISTAS	460,133			
DEUDORES DIVERSOS	6,932			
INVENTARIOS	4,140			
IMPUESTOS A FAVOR	3,494			
	<hr/>			
SUMA EL CIRCULANTE	471,717		SUMA PASIVO	35,128
<u>FIJO</u>			<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
EQUIPO DE TRANSPORTE (NETO)	19,131		CAPITAL SOCIAL	501,000
MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	1,316		PERD. DE EJERC. ANT.	(3,618)
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA (NETO)	86		PERDIDA DEL EJERCICIO	(42,260)
	<hr/>			
SUMA EL FIJO	20,533		SUMA EL CAPITAL	457,122
SUMA EL ACTIVO	<hr/> <hr/>	492,250	SUMA PASIVO Y CAPITAL	<hr/> <hr/>
				492,250


 ING. VALENTÍN VALENCIA SÁNCHEZ
 ADMINISTRADOR ÚNICO


 C.P. ADOLFO BREÑO VILLANUEVA
 CONTADOR
 CED. PROF. 1373619

SERVICIO UNIDOS
BALANCE GENERAL

(MILES DE PESOS)

PASTOR DIEZEL S. R. L. DE C. V.
AL 30 DE JUNIO DE 1999
(PESOS)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
CAJA	945	PROVEEDORES	11,227
BANCO	15,225	ACREEDORES DIVERSOS	27,801
CLIENTES	3,130	IMPUESTOS POR PAGAR	<u>1,980</u>
ACCIONES	460,133	SUMA PASIVO	41,008
DEUDOS DIVERSOS	4,723		
INVENTARIOS	4,140	<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
IMPUESTOS A FAVOR	<u>1,324</u>	CAPITAL SOCIAL	501,000
SUMA EL CIRCULANTE	494,628	PERD. DE EJERC. ANT.	(43,878)
		PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>15,949</u>
<u>FIJO</u>		SUMA EL CAPITAL	472,170
EQUIPO DE TRANSPORTE (NETO)	17,219	SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>513,178</u>
MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	1,250		
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA (NETO)	<u>82</u>		
SUMA EL FIJO	18,550		
SUMA EL ACTIVO	<u>513,178</u>		

SERVICIOS UNIDOS ABASTOS DIESEL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 30 de JUNIO DE 1990.

Ventas Totales	254,967	
Menos		
Desc. y Reb. s/Ventas	<u>2,016</u>	
Ventas Netas		252,951
Menos		.
Costo de Ventas		<u>165,279</u>
Utilidad Bruta		87,672
Menos		
Gastos de Operación		<u>72,624</u>
Utilidad o Perdida		
Antes de ISR y PTU		<u><u>15,048</u></u>

II. APLICACION DE CUESTIONARIOS

Dado que la opinión de Clientes, Proveedores y Empleados no tienen gran relevancia con el modelo utilizado. Estos cuestionarios los aplicamos para comparar la percepción de la imagen de la empresa en estos grupos y esta forma poder apoyarnos para validar los resultados ya que con esto pretendemos evaluar la calidad de los servicios que presta la empresa .

Para tal efecto se elaboró un cuestionario para cada uno de ellos a fin de recopilar la información, finalmente, al concluir la recopilación y organización de los datos, procedimos a la aplicación de las medidas estadísticas; para la obtención de conclusiones sólidas y confiables.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA.

1. Que tipo de servicios presta a esta Empresa.

75% de Refacciones.

20% Materiales diversos.

5% Equipos y Herramientas.

2. Que imagen tiene de la Empresa.

40% Buena.

5% Regular.

55% Mala.

3. Ha tenido problemas en el cobro de sus facturas.

100% de los Proveedores tiene problemas para el cobro de sus facturas.

4. En base a su respuesta de la pregunta 3 cree Ud. que la Empresa carece de Organización,

100% de los Proveedores opinan que la Empresa no esta Organizada.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES DE LA EMPRESA .

1. Tiempo de conocer a la Empresa.
 - a) 80% Menos de un año.
 - b) 15% Más de un año.
 - c) 5% Más de 5 años.

2. Que imagen tiene de la Empresa.
 - a) 50% Buena.
 - b) 60% Regular.
 - c) 10% Mala.

3. Ha tenido problemas con la calidad del Servicio.
 - a) 5% Si
 - b) 75% No
 - c) 20% A veces.

4. Cree Ud. que la Empresa cuenta con un soporte Técnico adecuado al Servicio que presta.
 - a) 80% Si
 - b) 5% No
 - c) 15% A veces.

5. Cuando acude a la Empresa encuentra todo lo necesario para resolver sus problemas.
 - a) 60% si
 - b) 20% No
 - c) 20% A veces.

b. La Empresa cumple con el plazo establecido para la entrega de su trabajo o Servicio.

a) Si

b) No

c) A veces.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA .

1. A que área se encuentra adscrito.

- a) 10% Administrativo.
- b) 45% Rectificado.
- c) 25% Laboratorio.
- d) 20% Taller.

2. Antigüedad en la Empresa.

- a) 20% más de 5 años.
- b) 35% más de 1 año.
- c) 45% menos de un año.

3. Antigüedad en el puesto.

- a) 20% más de 5 años
- b) 35% más de 1 año.
- c) 45% menos de un año.

4. Que imagen tiene de la Empresa.

- a) 30% Buena.
- b) 35% Regular.
- c) 35% Mala.

5. Se encuentra satisfecho de su trabajo.

100% de los Empleados se encuentran satisfecho de su trabajo.

6.- A su criterio como es el ambiente de trabajo.

- a) 50% Bueno.

b) 50% Regular.

c) 20% Malo.

7. Considera Ud. que la Empresa esta organizada y cuenta con controles.

100% de los Empleados opinan que la Empresa no tiene Organización.

PLAN DEL MODELO DE PROGRAMA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO
EN LAS EMPRESAS PUBLICAS.

ETAPA I

1.-MAPA DEL MEDIO AMBIENTE

Definir un contexto externo para tener un conocimiento del medio en el cual opera la organización y sus relaciones con el mismo, - nos ayudará a elaborar un mapa del medio ambiente y definir la - razón de ser de esta.

1.- Elabore una lista de las otras entidades, instituciones, o grupos, con los cuales se relaciona su organización.

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando esas relaciones.

2.- Señale las relaciones con aquellas otras entidades, instituciones, grupos o personas, que ejerzan algún tipo de autoridad sobre el organismo, e indique con qué propósitos se relacionan.

Me relaciono con _____ para _____
Me relaciono con _____ para _____

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando esas relaciones.

3.- Señale las relaciones con aquellas entidades, instituciones, grupos o personas que demandan los servicios que presta la organización a que usted pertenece y que justifican la existencia de la misma. Es decir cuáles son sus beneficiarios, usuarios o clientes .

Me relaciono con _____ y no demandan _____
Me relaciono con _____ y me demandan _____

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando esas relaciones

4.- Señale las relaciones con aquellas entidades, instituciones, grupos o personas que proveen a la organización de algún bien, servicio o información necesaria para el desempeño de su cometido.

Me relaciono con	Me provee de
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando esas relaciones.

5.- Señale aquellas entidades, instituciones, grupos o personas que desarrollen actividades o servicios similares a los de su organización.

Organismos, grupos o personas	Actividades o servicios
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6.- Señale aquellas relaciones con entidades, grupos o personas que deben darse, pero que actualmente no se están dando.

Debo relacionarme con

Para

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando relaciones.

7.- ¿Qué hace diferente a su entidad de otras entidades que tienen actividades o brindan servicios similares?

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE LA MISION ACTUAL

Inicialmente procederemos a identificar la misión actual de la organización, es decir, la tarea fundamental que en este momento realiza.

Identifique la misión actual de la Organización en términos de Cometido, Producto y Clientela, tomando el mayor porcentaje de la relación de las Instituciones o Grupos que demandan sus productos y/o servicios en este momento.

COMETIDO: _____

PRODUCTO: _____

CLIENTELA: _____

MISION FORMAL

A continuación procederemos en grupos, a Identificar la misión formal de la institución u organismo, es decir, la tare fundamental tal que, de acuerdo con los ordenamientos legales, debe realizar la institución.

- Con base en los ordenamientos legales, cuál es la misión fundamental de la institución.

COMETIDO: _____

PRODUCTO: _____

CLIENTELA: _____

COMPARACION ENTRE MISIONES ACTUAL VS. FORMAL

Compare la misión actual con la misión formal e identifique cualquier diferencia existente anotándola a continuación

ACTUAL	FORMAL	DIFERENCIAS
Cometido	Cometido	
Producto	Producto	
Clientela	Clientela	

En caso de encontrarse diferencias, determinen cuál debería de ser la misión de la institución

Cometido	Producto	Clientela
----------	----------	-----------

ETAPA II

DETERMINACION DE OBJETIVOS

PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

Para facilitar la fijación de los objetivos Institucionales se procederá de acuerdo con los pasos que a continuación se presentan:

1.- En la actualidad ¿qué OBJETIVOS estamos alcanzando?

A largo plazo _____

A corto plazo _____

2.- Indique las METAS que le permiten alcanzar los objetivos antes enunciados...

Con indicación calendario

Con indicación de cantidad

4.- Indique la relación o correspondencia que existe entre los objetivos de la pregunta 1 con relación a los señalados en la pregunta 3.2

Objetivos Presentes	Objetivos deseados	Brechas de Desempeño
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Anote como "Brecha" la diferencia apreciable entre ambos objetivos.

45.- Indique la relación o correspondencia entre las metas de la pregunta 3.2

Metas Presentes	Metas deseadas	Brechas de Desempeño
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

ETAPA III

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (Identificación y Análisis de los --
problemas de Rendimiento)

D E F I N I C I O N

Una vez que se ha identificado los objetivos y metas por alcanzar, se deberá levantar un inventario de aquellos elementos que influyen en la situación actual, e impiden o favorecen el logro de la misión ideal que hemos definido.

PREGUNTAS

- 1.- Identifique y describa los obstáculos organizacionales - que afectan o impiden el cumplimiento de las metas y objetivos descritos, los cuales ocasionan a que se abra -- una brecha de desempeño o problema.

Problema o Brecha de Desempeño	Obstáculo Organizacional (Fuerza Restrictiva)
En cuanto a Objetivos	
En cuanto a Metas	

- 2.- Identifique y describa los elementos organizacionales que ayudan o impulsan al cumplimiento de las metas y objetivos, y que cerrarían la brecha de desempeño, es decir, que solucionarían el problema

Problema o Brecha de Desempeño	Elementos que favorecen el logro (fuerzas impulsoras)
En cuanto a Objetivos	
En cuanto a Metas	

- 3.- Asignemos a las fuerzas restrictivas e impulsoras, respectiva y separadamente, un valor numérico, en la escala de 1 a 5 por orden de importancia.

Fuerzas Impulsoras	Metas	Fuerzas Restrictivas
_____ /		/ _____
_____ /		/ _____
_____ /		/ _____

- 4.- Reclasifique las fuerzas impulsoras en:

Externas	Internas
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ETAPA IV

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

P R O C E D I M I E N T O

Diagnosticados los factores organizacionales que impiden o favorecen el cumplimiento de los objetivos, habrá que definir una estrategia de desarrollo institucional para la Institución u Organismo, compuesta por una serie de acciones encaminadas a eliminar los obstáculos identificados.

- 1.- De acuerdo con el ámbito de competencia o grado de conocimientos de los participantes en el taller, se formarán pequeños grupos, para que revisen los factores obstaculizantes identificados, con el propósito de que propongan acciones para eliminar o disminuir dichos factores.
- 2.- El grupo procederá a elaborar una lista de las posibles acciones que habrán de superar los obstáculos que se les han asignado, auxiliándose para ello del paquete de tarjetas correspondiente.
- 3.- Transcriba en una hoja de rotafolio, el listado de acciones estratégicas, se procederá a elaborar en pleno el programa de desarrollo institucional de la Institución, en el que se indique para cada acción, los responsables de la ejecución de las mismas, indicadores de realización, fecha límite de entrega, así como el objetivo con el que se relaciona. Utilizando para ello el modelo de formato que se acompaña.

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

FUERZA Y MAGNITUD	ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	FECHA LIMITE DE ENTREGA	OBJETIVO CON EL QUE SE RELACIONA	SUBSISTEMA AL QUE CORRESPONDE

PRECEDENTE HRFC-1

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

SOLICITUD DE INSCRIPCION PARA PERSONAS MORALES Y FISICAS 1466259

NO ASALARIADAS

O ALTA DE OBLIGACIONES FISCALES (SOLO PERSONAS FISICAS)

ANTES DE LLENAR ESTA FORMA LEA DETENIDAMENTE LAS INSTRUCCIONES CONTENIDAS AL REVERSO

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA EN: MEXICO D.F.

OFICINA RECAUDADORA ESTATAL EN:

IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE

4	SERVICIOS UNITOS ABASTOS DIESEL S.A. DE C.V.		SDA-86632	5
NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE), DENOMINACION O RAZON SOCIAL				
DIA 29 MES 05 AÑO 1986		DIA 29 MES 05 AÑO 1986		6
FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO PARA PERSONAS MORALES O FECHA DE NACIMIENTO CUANDO SE TRATA DE PERSONAS FISICAS		FECHA DE INICIACION DE OPERACIONES		FECHA AÑO MES DIA
7	DOMICILIO FISCAL CALLE UNO		1723 - Acc. A	
9	ZONA URBANA EJIDAL DE IZTAPALAPA		763 45 34	
ME XICO		IZTAPALAPA D.F.		09310
LOCALIDAD MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D. F.		ENTIDAD FEDERATIVA		CODIGO POSTAL
CLAVE 11		CLAVE 12		120160

ACTIVIDAD PRPONDERANTE Y CIERRE DE EJERCICIO

Compraventa comision y representacion de refacciones y combustible interna de motores diesel y rectificacion de motores de combustion interna

NOVEMBRE

15 OBLIGACIONES FISCALES

SEÑALE LAS OBLIGACIONES POR LAS QUE DEBE DECLARAR

PERSONAS MORALES

PERSONAS FISICAS

ACTIVIDADES EMPRESARIALES:

OTRAS ACTIVIDADES:

101 SOCIEDADES MERCANTILES

102 ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS (ACT. EMPRESARIAL)

103 SOCIEDADES Y ASOCIACIONES DE CARACTER CIVIL

104 SOC. COOPERATIVAS PRODUCCION

105 SOC. COOPERATIVAS CONSUMO

106 OTRAS PERSONAS MORALES CON FINES NO LUCRATIVOS OBLIGADOS A DECLARAR

107 CONTRIBUYENTES NO MEMORES

108 CONTRIBUYENTES MEMORES

109 REPRESENTANTE COMUN O ASOCIANTE

110 REPRESENTADO O ASOCIADO

111 SALARIOS

112 HONORARIOS POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO INDEPENDIENTE

113 HONORARIOS A TRAVES DE UNA SOCIEDAD O ASOCIACION

114 ARRENDAMIENTO (DECLARACION ANUAL)

115 ARRENDAMIENTO (PAGOS PROVISIONALES)

116 ENAJENACION DE BIENES

117 DIVIDENDOS

118 INTERESES OBLIGADOS A PRESENTAR DECLARACION

119 OTROS INGRESOS PERIODICOS

120 REPRESENTANTE COMIS

121 REPRESENTADO

BASES ESPECIALES

160 POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO

161 POR DIVIDENDOS

162 POR INTERESES

163 POR PAGOS PERIÓDICOS EN EL EXTERNO

164 POR GANCO DE PREMIOS

165 POR PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES

166 POR ARRENDAMIENTO

167 POR PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES

168 PRODUCCION Y SERVICIOS

169 POR OTROS INGRESOS

1401 POR ADQUISICIONES DE INMUEBLES

VA 201 OBLIGADO A PRESENTAR DECLARACIONES PERIODICAS

ACTOS O ACTIVIDADES DE PROD O SERVICIOS

IMPUESTO O DERECHOS FEDERALES

LUGAR Y FECHA DE FIRMA DE LA SOLICITUD DE 1986

ME XICO

IZTAPALAPA

04 JUL 1986

Comisario de Abastos de Diesel S.A. de C.V.

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE REPRESENTADO O REPRESENTANTE LEGAL

NUMERO Y CLAVE DE REG. DEL REPRESENTANTE LEGAL

1466259

REGISTRADORA

De Venta en: TARELLERIAS GRAFICAS S.A. - Apartado de Correos 100 - Mexico D.F. - Tel. 52-10-10

Folio F916362

CEDULA DE REGISTRO EN EL PADRON DE PROVEEDORES NACIONALES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL DIRECCION GENERAL DE NORMATIVIDAD DE OBRAS PUBLICAS, ADQUISICIONES Y BIENES MUEBLES



RAZON SOCIAL O NOMBRE SERVICIOS UNIDOS ABASTOS DIESEL, S.A. DE C.V.		Clave SUA-860329 LES	
DOMICILIO FISCAL UNO		Calle ACC.A 1723	
ZONA URBANA EJIDAL IZTAPALAPA		Delegacion o Municipio Iztapalapa	
Entidad DISTRITO FEDERAL		Codigo Postal 9310	
Telefono 6869052		Lada Lada	
CAPITAL SOCIAL (Miles de Pesos) \$ 501,000			
QUINIENTOS UN MILLONES DE PESOS			
NOMBRE DE LOS SOCIOS CON MAYOR PARTICIPACION SANCHEZ FERNANDEZ CONSUELO VALENCIA GARCIA NICOLAS COLIN FERNANDEZ MARIA FLORES FERNANDEZ HERIBERTO FLORES FERNANDEZ GLORIA			
DATOS DEL REGISTRO			
No. DE REGISTRO DE S.P.P. SPP60989122509		FECHA DE EXPEDICION 16/05/90	
CLASIFICACION 3111000 4012100			
(Sellos)		Nombre y firma de autorizacion JOSE LUIS BAUTISTA GARCIA SUBDIRECTOR	

BANCOMER

INSTITUCION DE DEPOSITO AHORRO Y CREDITO

REG. FED. CAUSE BIC 111111
AV. UNIVERSIDAD No. 1000 MEXICO D.F.

cámara nacional de la industria de transformación

AL SAN ANTONIO D.F. DELEG. BENITO JUAREZ CDMX MEXICO D.F. REG. EN EL REGISTRO

CANTIDAD DE CHEQUES
4024111

NO PARA BANCOMER

8327

SERVICIOS UNIDOS ABASTOS DIESEL S.A. C.V.
CALLE UNO # 1723 A COL. EJIDAL IZTAPALAPA
07310-MEX. D. F. 13 6 (3) 99 0
REPRESENTACION DE REFACCIONES NVAS.
REG. # 25239 FOLIO # 26232

ESTE RECIBO CERTIFICADO
ES EL COMPROBANTE INDI-
VISORIAL DEL PAGO DE
INSCRIPCION DE SOCIO EN
LA CAMARA NACIONAL
DE LA INDUSTRIA DE
TRANSFORMACION

EFFECTIVO \$

BANCO CHEQUE IMPORTE CHEQUE

BANCO CHEQUE IMPORTE CHEQUE

TOTAL \$ 177,408.00

ESTADO

CONCEPTO

IMPORTE

2 ENE 90

CUOTA ANUAL DE REGISTRO DE 1990

201600 00

ESTE PAGO NO LO
LIBERA DE ADEU-
DOS ANTERIORES
PARA EL SOCIO

NOTA IMPORTANTE
EL COMPLEMENTO DE ESTA FICHA ES LA
CREDENCIAL ORIGINAL QUE SEHA REMITIDA
AL REGISTRO DE LA SOLICITUD DEBIDAMENTE
CONTESTADA

FORMULARIO DE PAGO DE CONTRIBUCIONES

FORMULARIO DE PAGO DE CONTRIBUCIONES

HIPC 1

022
SUA 060529 LE 5

VER INSTRUCCIONES AL REVERSE
CARGADOS EN PÁGOS EN CLAVES

PERIODO QUE SE PAGA		APELLIDO PATERNO MATRNO Y NOMINALES O DENOMINACION DEL/LOS/AS			
ABRIL 2000		SERVICIOS UNIDOS ABASTOS DIESEL, S.A. DE C.V.			
CONCEPTO		CONCEPTO DE PAGO	CANTIDAD TOTAL A PAGAR O ADEUDAR SALDO A FAVOR	CONCEPTO	IMPORTE
PERSONAS FÍSICAS	PAGO PROVISIONAL ISR	001		SUMA DE CONTRIBUCIONES A PAGAR 1-4-7	3'664,735
	AJUSTE ISR	130		CANTIDAD A COMPENSAR	ISR
	PAGO PROVISIONAL DEL IMPUESTO AL ACTIVO	544	84,470		EVA
	RETENCIONES PAGOS AL EXTRANJERO	021		PAGOS VIRTUALES	
PERSONAS FÍSICAS PAGO PROVISIONAL	DEL IMPUESTO AL ACTIVO	545		700	SALDO A PAGAR EFFECTIVO
	ACTIVIDAD EMPRESARIAL	015		No de EXPEDIENTE DE IMONAVIT	
	AJUSTES ACTIVIDAD EMPRESARIAL	7028		022212190	
	IMPUESTO SOBRE LA RENTA				
PERSONAS FÍSICAS	IMPUESTO SOBRE LA RENTA			800	ISR ACREDITADO
	ANNUALIZACION	020		801	SALDO POR ACREDITAR ISR
	OTROS CONCEPTOS	021		802	EVA ACREDITADO
				803	SALDO A FAVOR IVA
PERSONAS FÍSICAS Y MORALES	RETENCIONES SALARIOS	026	381,107	LOS DATOS CONTENIDOS EN LA PRESENTE SE DECLARAN BAJO PROTESTA DE VERDAD VALENCIA SANCHEZ GPE. JUVENTINO APELLIDO PATERNO MATRNO Y NOMINALES DEL REPRESENTANTE LEGAL VAGS 600125 KIA Y REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DEL REPRESENTANTE LEGAL FIRMA DE CONTRIBUTENTE O REPRESENTANTE LEGAL ESTE FORMULARIO DEBERA PRESENTARSE POR DUPLICADO: ORIGINAL AUTORIDAD FISCAL, DUPLICADO CONTRIBUYENTE	
	OTRAS RETENCIONES ISR	061	84,330		
	IN SOBREPAGACIONES	147	65,482		
	RECALCULOS PEN IMPUESTOS	367			
	MONAVIT	144	329,908		
TOTAL DE IMPUESTOS SIN APLICAR IVA	111		945,297		
PAGO PROVISIONAL IVA	12	455	2'719,438		

FORMULARIO 11-11-1997

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, 11º, Edición, México, 1981
- Bennis, Warren. *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano, S.A., U.S.A. 1973. Bennis, Op. Cit. Pág.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración*. 1 Volumen II UNAM, México, 1976.
- Becard, Richard, *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericano. U.S.A.
- Achilles de Faria Mello, Fernando. *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. Editorial Limusa, México, 1978.
- Shein, Edgar. *Consultoría de Proceso: su papel en el Desarrollo Organizacional*. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1970.
- Von Bertalanffy, Ludwig. *Teoría General de los Sistemas*. Ed. FCE, México, 1980.
- Kast, Fremont E. y Rozweig, James. *Organization and Manangement. Systems and Contingency Approach*. Ed. Mc. Graw Hill Kogakusha. LTD Third Edition, 1979.
- Jhonson, R.A. y Rozweig, James. *Teoría, Integración y Administración de Sistemas*. Ed. Limusa, México, 1980