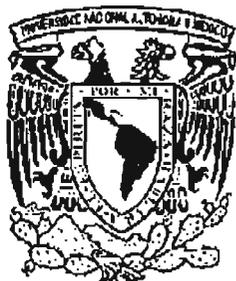


00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

Estudio estratégico para implementar el cambio en el estilo de trabajo en un taller de mantenimiento de autobuses de una empresa de autotransporte.

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Ing. Marcel Navarrete Reyes

Tutor: MA. Rafael Rodriguez Castelán

México, D.F.

2005

0342108



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

A mi tutor, M.A. Rafael Rodríguez Castellán, por haber creído, apoyado y enriquecido mi propuesta, todos sus consejos y tiempo invertido, sin dejar de mencionar la comprensión y amistad que me ha brindado a lo largo del tiempo que tengo de conocerlo.

A Mis sinodales, quienes amable y profesionalmente me brindaron su apoyo, tiempo y sus exactas y valiosas aportaciones para enriquecer este trabajo de investigación (M.A. Laura E. Cervantes B., M.A. María D. Romero Pérez, M.P. Patricia Ibarquengoitia y R., M.A. Francisco J. Valdez A., M.A. Luis Hernández R., M.A. Mario G. Martínez C. y M.A. Rafael Rodríguez C.)

Al Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, que nuevamente me ha dado la oportunidad de seguir preparando mi formación académica, profesional y de vida, mil gracias.

Al Ing. Manuel Gómez Collía y al Lic. José Rosillo Morales, directores del Grupo Pullman de Morelos, de quienes recibí todo el apoyo durante la estancia en este grupo y que coincidió con la totalidad del desarrollo de mi maestría.

Dedicatorias:

A mis amados padres Ma. Luisa Reyes Álvarez y Jesús Navarrete León (q.e.p.d.), quienes desde un inicio me ofrecieron incondicionalmente todo su apoyo y cariño, y son esa fuente de motivación e impulso que necesité para la conclusión de ésta gran meta en mi vida.

A mis hijos, que son parte de mí ser, y por consecuencia, todo lo adquirido en el desarrollo de esta maestría es para ellos también.

A mis hermanos que tanto quiero: Bety, Martha, Lauris, Horacio, Noel y Seth Navarrete Reyes, quienes siempre estuvieron motivándome con sus comentarios y ofrecimiento de todo su apoyo a lo largo del desarrollo de la maestría.

A la M.A. Suyín Ortega Cuevas, quién me apoyó abiertamente en todo el proceso de la investigación con sus valiosos conocimientos y aportaciones.

Al Dr. Saúl Santillán Gutiérrez, por todo su apoyo, nuestra amistad y su significado en mi familia.

Y a la M.A. Margarita Torres Hernández, quién como excelente psicóloga, me ayudó a sobreponerme de los golpes más fuertes que he experimentado en mi vida. Mar, gracias por todo lo que me haz brindado incondicionalmente, por ser mi compañerita en toda la maestría de inicio a fin y por ser quién eres.

Cuando sentimos que hemos tocado fondo, y por más oscura que parezca nuestra situación, siempre podremos ver y sentir por mínimo que ésta sea, una luz de esperanza, de ilusión, de amor, de cariño, de apoyo y comprensión, por eso creo que siempre tenemos que vivir con nuestra cabeza, mirada y corazón erguidos, con dignidad.

Margarita Torres Hernández.

Índice

Objetivo.....	1
Alcance.....	1
Introducción.....	1
Capítulo 1. Administración del cambio.....	4
1. Administración del cambio.....	4
1.1 Cambio planeado.....	4
1.2 Campos de fuerza.....	4
1.3 Fuentes de resistencia.....	5
1.3.1 Cultura organizacional.....	5
1.3.2 Intereses personales.....	5
1.3.3 Percepción personal de las metas y estrategia organizacional.....	5
1.4 Proceso del cambio.....	5
1.4.1 Descongelar.....	6
1.4.2 Cambiar y agente del cambio.....	6
1.4.3 Recongelar.....	6
1.4.4 Métodos comunes para enfrentar la resistencia.....	7
1.5 Tipos de cambio planeado.....	8
1.5.1 Enfoque para el cambio estructural.....	8
1.5.2 Enfoque para el cambio de la tecnología.....	9
1.5.3 Enfoque para el cambio de las personas.....	9
1.6 Investigación de la acción.....	9
1.6.1 Diagnóstico.....	10
1.6.2 Análisis.....	10
1.6.3 Retroalimentación.....	10
1.6.4 Acción.....	10
1.6.5 Evaluación.....	10
1.7 Desarrollo organizacional (DO).....	11
1.7.1 Entrenamiento de la sensibilización.....	11
1.7.2 Análisis transaccional.....	11
1.7.3 Consultoría de procesos.....	11
1.7.4 Formación de equipos.....	11
1.7.5 El DO para toda la organización.....	11
1.7.6 Investigación-acción.....	11
1.7.7 Administración colaborativa.....	11

1.8	Cómo administrar la creatividad y las innovaciones.....	12
1.8.1	Creatividad individual.....	12
1.8.2	Generación de ideas.....	12
1.8.3	Desarrollo de ideas.....	12
1.8.4	Implantación.....	13
1.9	Crear una organización de aprendizaje.....	13
1.9.1	¿Qué es una organización de aprendizaje?.....	13
1.9.2	Aprendizaje de ciclo simple.....	13
1.9.3	Aprendizaje de ciclo doble.....	13
1.9.4	Administrar el aprendizaje.....	15
1.9.5	La administración del cambio está ligada a la cultura.....	15
1.10	Resistencia al cambio.....	16
1.10.1	Resistencia individual.....	16
1.10.1.1	Hábito.....	16
1.10.1.2	Seguridad.....	16
1.10.1.3	Factores económicos.....	16
1.10.1.4	Temor a lo desconocido.....	16
1.11	Resistencia organizacional.....	17
1.11.1	Inercia estructural.....	17
1.11.2	Enfoque limitado del cambio.....	18
1.11.3	Inercia de grupo.....	18
1.11.4	Amenaza a la experiencia.....	18
1.11.5	Amenaza a las relaciones establecidas de poder.....	18
1.11.6	Amenaza a las relaciones establecidas de los recursos.....	18
1.12	Cómo superar la resistencia al cambio.....	18
1.12.1	Educación y comunicación.....	18
1.12.2	Participación.....	19
1.12.3	Facilitación y apoyo.....	19
1.12.4	Negociación.....	19
1.12.5	Manipulación y cooptación.....	19
1.12.6	Coerción.....	19
Capítulo 2.	El autotransporte en México.....	20
2.	El autotransporte en México.....	20
2.1	Antecedentes.....	20
2.2	La Canapat.....	22
2.2.1	Servicios.....	23
2.2.2	Convenios.....	24
2.2.3	Algunos afiliados.....	25
2.3	Empresas de autotransporte regulares “formales” e irregulares “piratas”.....	28
2.4	Tendencias de autotransporte en México.....	29

Capítulo 3. Beneficios actuales del autotransporte y los posibles cambios a mediano plazo.....	31
3. Beneficios actuales del autotransporte y los posibles cambios a mediano plazo.....	31
3.1 Comprobación de erogaciones.....	31
3.2 Retención de ISR, no obligación de llevar nómina.....	31
3.3 Facilidades de comprobación.....	31
3.4 Concepto de coordinado.....	32
3.5 Causación del IVA de operaciones del 2001.....	33
3.6 Acreditamiento del IEPS de diesel.....	33
3.7 Responsabilidad solidaria de personas morales.....	33
3.8 Operaciones entre integrantes del mismo coordinado.....	34
3.9 Beneficios para los mecánicos.....	34
Capítulo 4. Propuesta de una nueva forma de trabajo en un taller de mantenimiento con una estructura tradicional.....	36
4. Propuesta de una nueva forma de trabajo en un taller de mantenimiento con una estructura tradicional.....	36
4.1 Estructura de un taller de mantenimiento de autobuses tradicional.....	36
4.2 Propuesta de una nueva forma de trabajar de un taller de mantenimiento con estructura tradicional, a otra forma de trabajo para afrontar los cambios externos (fiscales) a) La encuesta, b) Introducción del cambio, c) Planteamiento de la estructura principal del cambio como un nuevo estilo de trabajo en un taller de mantenimiento de una empresa de autotransporte.....	37
4.3 Metodología de la investigación.....	56
4.3.1 Estudio exploratorio.....	56
4.3.2 Estudio descriptivo.....	56
4.3.3 Encuesta.....	57
4.3.4 Entrevista.....	59
4.3.5 Tamaño de la muestra.....	60
4.3.6 Resultados de las encuestas-entrevistas aplicadas.....	61
4.3.7 Análisis FODA.....	66
4.3.8 Diagrama Causa-Efecto.....	69
4.3.9 Diagrama de Pareto.....	70
4.4 Cómo afrontar este cambio radical.....	71
4.4.1 Diagrama de Gantt.....	71
Conclusiones	72
Recomendaciones.....	73
Bibliografía.....	78

TEMA: ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO EN EL ESTILO DE TRABAJO EN UN TALLER DE MANTENIMIENTO DE AUTOBUSES DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE.

Objetivos:

1. Proporcionar elementos teóricos y propuestas reales a talleres de mantenimiento de empresas de autotransporte, con la finalidad de planear un cambio de mediano a largo plazo, previniendo un cambio radical en la forma de trabajar actual, desencadenado por factores externos a la organización.
2. Aportar material bibliográfico para la maestría en administración del autotransporte, la cual se está planeando a mediano plazo (por la CANAPAT-DEC FCA UNAM), este tipo de material, reforzará tanto a la maestría e industria en referencia, ya que actualmente existe muy poco material conjuntado sobre el tema planteado en la industria del autotransporte.

Alcance:

Este estudio es una opción pensado para la industria del autotransporte (traslado de personas por medio de autobús) y en específico, para talleres de mantenimiento que todavía trabajan bajo el esquema de grupos autónomos, de tal forma de prever un cambio en el estilo del trabajo actual.

Puede aplicarse en el mediano plazo o largo plazo, previniendo algún cambio en las reformas fiscales que afecten radicalmente las formas actuales de trabajo y de pago de la mano de obra.

Introducción:

Actualmente en México, estamos experimentando cambios muy fuertes, empezando por los políticos, sociales y económicos, los cuales conllevan a la búsqueda de mejores alternativas, así como la captación de recursos financieros por parte del gobierno para la inversión en las diferentes áreas que le puedan otorgar crecimiento al país, tal como la educación, la manufactura, el campo, etc. Por lo que las cámaras y secretarías buscan obtener esos recursos financieros principalmente de la recaudación de impuestos y asimismo, buscan modificar las leyes para la captación de estos recursos.

Esto trae como consecuencia que se tenga en lista de espera la modificación de la reforma fiscal, la cual altere el estado y beneficios actuales con los que cuenta la industria del autotransporte de pasaje y turismo. Esta situación traerá cambios inevitables en la forma de administrar empresas de esta industria, ya que al modificarse y/o perderse beneficios fiscales, o sea, se entregará al gobierno más dinero vía impuestos. Lo que la industria del autotransporte deberá recuperar parte de este dinero entregado al gobierno modificando procesos, planteando nuevas formas de trabajar, optimizando los procesos actuales o implementar reingeniería parcial, con la finalidad de ahorrar o invertir menos recursos (financieros, humanos, materiales, etc.) en las actividades que actualmente se aplican en la operación día a día dentro de la industria del autotransporte de pasaje y turismo (industria con base en traslado de personas vía autobuses).

Este estudio tiene la finalidad de plantear estratégicamente un cambio planeado, específicamente dentro de talleres de mantenimiento de autobuses de esta industria, como una aportación personal, para prevenir la llegada de los cambios fiscales y estar preparados amortiguando las consecuencias de cambios severos, que es lo que considero que traería la pérdida de estímulos fiscales.

Existen actualmente en los talleres de mantenimiento, formas de trabajo distintos desde el punto de vista del recurso humano y de la forma de operar las rutas, que en este caso estará enfocado directamente este estudio a los mecánicos, quienes son los que directamente proporcionan el mantenimiento físicamente a los autobuses, siendo los autobuses, la herramienta principal, ya que la industria del autotransporte de pasaje y turismo transporta a los clientes por medio del autobús. Por lo que el mecánico juega un papel importantísimo en la industria, claro está, que todas las áreas involucradas en el autotransporte son muy importantes, pero reitero, el estudio se enfocará al recurso humano (los mecánicos), y cómo afectará el que puedan perder el beneficio fiscal con el que cuentan actualmente los mecánicos que trabajan bajo el esquema de grupo autónomo. Este esquema de grupo autónomo, se vería severamente afectado, ya que en la actualidad generan actividades tabuladas, generando semana tras semana cantidades diferentes de ingresos, con el beneficio fiscal de pagar impuestos con base a una cuota fija, independientemente de la cantidad de dinero generada, al perder el estímulo fiscal, los mecánicos deberán pagar impuestos con base al ingreso real, dejando de percibir drásticamente dinero teniendo que seguir haciendo las mismas actividades de trabajo, tanto en calidad como en cantidad.

El no plantear un cambio estratégico, traerá como consecuencia reacción de molestia por parte del mecánico por dejar de percibir ingresos. Estos ingresos los dejará de percibir la industria del autotransporte en general, más adelante mencionaré algunos de los rubros que se afectarán, o sea, que como industria nos veremos afectados fiscalmente en varias áreas, pero el caso de este estudio y por desarrollarme dentro del área de mantenimiento, me enfocaré al personal mecánico, con las características antes mencionadas.

Para el desarrollo de este estudio, se plantea la teoría para la administración del cambio, aspecto muy importante a considerar, debemos estar conscientes de que todo cambio trae consecuencias, por lo que este cambio debe administrarse, se debe de planear, se deben considerar las fuerzas que estarán en juego, los intereses, la resistencia y la negociación para que el cambio se pueda aceptar y dar; seguida de definir que es la industria del autotransporte de pasaje y turismo en México, posteriormente veremos algunos beneficios fiscales con los que cuenta actualmente esta industria y en específico lo que centra el estudio con respecto al los mecánicos; veremos como está estructurado un taller con las características de grupo autónomo, se planteará la metodología a aplicarse en la propuesta para el cambio, para prevenir y amortiguar los posibles cambios fiscales.

Capítulo 1. Este capítulo habla sobre la administración del cambio (teoría) y los elementos que la conforman. Esto es con la finalidad de contar con la parte teórica que sustente el desarrollo del estudio planteado, como el proceso del cambio, tipos de cambios, el desarrollo organizacional, organización de aprendizaje, resistencia al cambio y organizacional, entre otros.

Capítulo 2. Este capítulo habla sobre el Autotransporte en México, siendo importante conocer y comprender esta área como industria, dado que este estudio es aplicado a un empresa de autotransporte. En este caso se presenta historia del autotransporte, La Canapat y sus funciones, empresas formales e informales y algunas empresas que forman parte de la Canapat (dentro de las empresas formales).

Capítulo 3. Este capítulo habla de los beneficios con los que actualmente cuenta la industria del autotransporte, sustentado desde el enfoque legal. Es importante esta información, ya que de aquí partimos para plantear que estos beneficios tienen una alta probabilidad de perderse, ya que el gobierno requiere captar más impuestos y parte de esto lo obtendrá al recibir más impuestos al quitarle los beneficios fiscales actuales a la industria en referencia.

Capítulo 4. Este capítulo habla sobre la propuesta de una nueva forma de trabajar en un taller de mantenimiento de una empresa de autotransporte, empezando por su estructura, el planteamiento de la propuesta, la metodología del estudio, sus herramientas como la encuesta, la entrevista, la muestra, análisis FODA, diagramas causa efecto, Pareto y Gantt, con la finalidad de que los resultados obtenidos se analicen con técnicas adecuadas y sustentan el presente estudio.

Capítulo 1

1. Administración del cambio.

Buscar mejorar la capacidad del personal de toda la organización para anticipar los cambios que se presentan y aprender de ellos.

1.1 Cambio planeado.

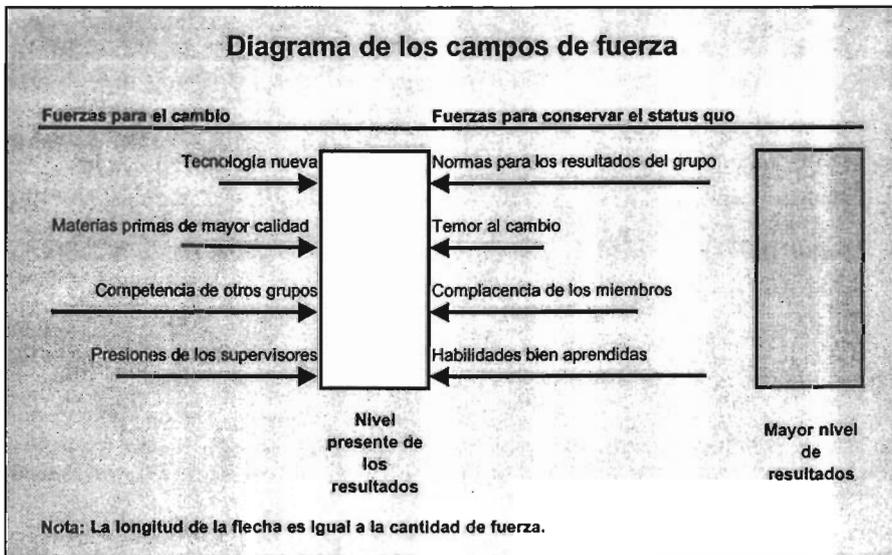
El intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas.

1.2 Campos de fuerza.

Según la teoría de los campos de fuerza de Kart Lewin, toda conducta es resultado del equilibrio de entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas. Las fuerzas impulsoras empujan en un sentido, y las restrictivas lo hacen en sentido contrario. El resultado consecuente es la conciliación de estas dos series de fuerzas. El incremento de las fuerzas impulsoras puede mejorar los resultados, pero también puede aumentar las fuerzas restrictivas.

Se deben de buscar las diversas causas de una conducta y no una sola. Los programas para el cambio planeado, en primer lugar buscan eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas y, después, crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones.

Diagrama 1: Campos de fuerza



Fuente: Adaptado con autorización de Organization and Change 3a. ed. De Edgar F. Huse y Thomas G. Cummings, p. 73. Derechos 1985 de West Publishing Company. Todos los derechos reservados. Stoner, Administración, México, Pearson Educación, 6ª. Ed., p. 456.

1.3 Fuentes de resistencia.

Las fuerzas restrictivas (las que mantienen la estabilidad de la organización), merecen especial atención, pues representan posibles fuentes de resistencia al cambio planeado. Si los gerentes logran cambiar estas fuerzas o atacar sus fundamentos básicos, tendrán mucho más posibilidades de lograr el cambio planeado. Por lo que se enlistan las siguientes fuerzas de resistencia:

1.3.1 Cultura organizacional.

Tiene mucha importancia ya que da forma a la identidad de la organización y para conservarla. La cultura es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados. Generalmente los empleados permanecen en una organización porque les permite alcanzar las metas de su existencia y porque su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura organizacional.

Muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal, quizá se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional y **la manera de hacer las cosas.**

1.3.2 Intereses personales.

Aunque las personas se pueden identificar con sus organizaciones, y de hecho lo hacen, también se interesan por su persona. A cambio de realizar un buen trabajo, esperan una remuneración adecuada, condiciones laborales satisfactorias, seguridad de empleo, y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un periodo de ajuste, posiblemente incómodo, mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o el trabajo rediseñado.

1.3.3 Percepción de las metas y estrategias de la organización.

Las metas y las estrategias son muy importantes para organizar y coordinar, las actividades de toda la organización. De hecho la definición de la misión puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales. Empero, esta potente fuerza de estabilidad puede entorpecer el cambio. En ocasiones, los empleados no entienden que se necesita una meta nueva, porque no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes. Además, quizás añoren los viejos tiempos.

1.4 Proceso del cambio.

Lewin, también estudió el proceso para producir cambios efectivos. En su opinión, la mayor parte de las actividades para cambiar fracasan por dos motivos. En primer lugar, la gente no está dispuesta a (o no puede) alterar actitudes y conductas establecidas de tiempo atrás. Dígame a un gerente que debe aprender una técnica analítica nueva y, con toda seguridad el gerente aceptará la sugerencia. Dígame al mismo gerente que es demasiado agresivo o irónico con su trato con los demás y quizá se moleste y se oponga al cambio¹.

¹ James Stoner, Administración, México, Pearson Educación, 6ª. Ed., 1996, p. 456, 457.

Cuando se deja solas a las personas, estas tienden a volver a sus patrones conductuales acostumbrados, por lo que Lewin elaboró un modelo de tres pasos consecutivos para el proceso del cambio y superar obstáculos de este tipo. Este modelo se puede aplicar a personas, grupos u organizaciones enteras. Se trata de “descongelar” el patrón presente de conducta, de “cambiar” o de desarrollar un patrón nuevo de conducta y, después, de “recongelar” o reforzar la nueva conducta.

1.4.1 Descongelar.

Implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, grupo u organización la puedan ver con facilidad y aceptarla sin problemas.

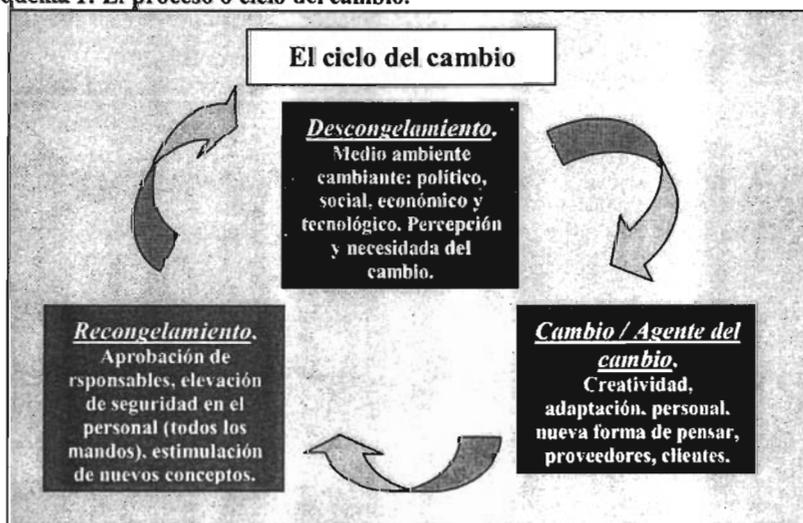
1.4.2 Cambiar y agente del cambio.

Implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o a la organización entera a lo largo del proceso del cambio. El agente propiciará valores, actitudes y conductas nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Y esto es identificado por los miembros de la organización cuando se percibe la eficacia de los resultados.

1.4.3 Recongelar.

Significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva².

Esquema 1: El proceso o ciclo del cambio.



Fuente: Keith Davis, El comportamiento humano en el trabajo, 6ª Ed., México. Mc. Graw Hill, 1981, p. 221, 222. Esquema planteado por Marcel Navarrete Reyes.

² Idem, p. 457.

1.4.4 Métodos comunes para enfrentar la resistencia.

Tabla 1: Métodos para manejar la resistencia al cambio.

Métodos para manejar la resistencia al cambio				
ENFOQUE	IMPLICA	SE SUELEN USAR CUANDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Educación + comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de los cambios a las personas, grupos e incluso a las organizaciones antes.	Existe la falta de información y análisis pocos exactos.	Una vez persuadidas, las personas ayudarán con frecuencia a aplicar el cambio.	pueden consumir mucho tiempo si se involucra mucha gente
2. Participación + involucramiento	Pedir a los miembros de la organización que ayuden a diseñar el cambio.	Los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y los demás tienen considerable peso para oponerse.	Las personas que participan se comprometen a aplicar el cambio y toda la información relevante que tienen queda integrada al plan del cambio.	Pueden consumir mucho tiempo si los participantes idean un cambio inapropiado.
3. Facilitación + apoyo	Ofrecer programas de capacitación, tiempo libre, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	Las personas se oponen debido a problemas de adaptación.	Ningún otro enfoque funciona así de bien para los problemas de adaptación.	Pueden consumir mucho tiempo, resultar costosos y, aún así, fallarán.
4. Negociación + concertación.	Negociar con los posibles opositores; incluso solicitar su entendimiento por escrito.	Alguna persona o grupos con bastante poder de oposición claramente saldrá perdiendo con un cambio	En ocasiones, es una manera relativamente fácil de evitar una resistencia mayor.	Pueden ser demasiado costosos si alertan a otros a negociar el cumplimiento.
5. Manipulación + cooptación	Dar a personas clave papel deseable en el diseño y la aplicación del proceso del cambio.	Otras tácticas no sirven o son demasiado caras.	Puede ser una solución, relativamente rápida y barata, para los problemas de oposición.	Pueden conducir a problemas futuros si la gente siente que es manipulada.
6. Coerción explícita + implícita	Amenazar con la pérdida del empleo o el traslado, la ausencia de ascensos, etc.	La velocidad es esencial y los iniciadores del cambio tienen bastante poder.	Es rápida y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Pueden ser riesgosos si la gente se disgusta con los iniciadores.

Fuente: Reimpreso con permiso de "Harvard Business Review", tomado de "Choosing Strategies for Change", de John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger (marzo-abril, 1979). Derechos de autor (copyright) 1979, por el presidente y miembros del Harvard College, todos los derechos reservados.

Fuente: Tabla elaborada por el autor tomando como base a James Stoner, Administración, México, Pearson Educación, 6ª. Ed., 1996, p. 458.

1.5 Tipos de cambio planeados.

Esquema 2: Enfoque para el cambio estructural

1.5.1 Enfoques para el cambio estructural.

Cambiar la estructura de una organización, implica reordenar sus sistemas internos, como las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía administrativa.

Diseño organizacional. Se basa en definir con gran detalle las responsabilidades de los puestos, así como el crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Es recomendable contar con una estructura delgada y plana eliminando los niveles medios, para que exista una comunicación directa entre los mandos superiores y los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidades.

Descentralización. Crear unidades más pequeñas, autocontenidas en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como centrar su atención en actividades prioritarias. La descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y tecnología a sus tareas concretas y su ambiente.

Modificación del flujo del trabajo. Propicia que se mejore la productividad y la moral en el trabajo. Una manifestación de esta tendencia se encuentra en la cantidad de dinero que pueden gastar los empleados sin requerir autorización. Los gerentes aceleran el desarrollo de productos cuando reúnen a personas de funciones diferentes en la misma habitación, espacio para trabajar o cubículo.

Fuente: James Stoner, Administración, México, Pearson Educación, 6ª. Ed., p. 459, 460. Esquema planteado por Marcel Navarrete Reyes.

1.5.2 Enfoque para cambiar la tecnología.

Significa cambiar su maquinaria, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción. La tecnología de producción frecuentemente tiene enormes repercusiones en la estructura de la organización. El enriquecimiento de los trabajos y la ampliación de los trabajos son ejemplo del enfoque tecnoestructural para cambiar.

1.5.3 Enfoques para cambiar a las personas.

Tanto el enfoque técnico, como el estructural buscan mejorar el desempeño organizacional, modificando la situación laboral. Los enfoques que se dirigen a las personas, por otra parte, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

1.6 Investigación de la acción.

Se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y luego la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia yace en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado³.

La investigación de la acción, proporciona cuando menos dos beneficios específicos para una organización. Primero, el problema es enfocado. El agente de cambio busca de manera objetiva los problemas y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio. Segundo, debido que la investigación de la acción involucra de manera importante a los empleados en el proceso, la resistencia al cambio se ve reducida.

³ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 8ª. Ed., 1998, p. 641.

Esta investigación consiste en cinco pasos muy parecidos al método científico:

Esquema 3: Investigación de la acción.

INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN

1.6.1 Diagnóstico: El agente del cambio, a menudo un consultor externo de la investigación de la acción, empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización, donde se hacen preguntas, entrevistas a los empleados, se revisan archivos, y se escuchan las preocupaciones de los trabajadores.

1.6.2 Análisis: La información reunida durante la etapa de diagnóstico es luego analizada. ¿Cuáles son los problemas clave para la gente? ¿Qué patrones parecen seguir estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.

1.6.3 Retroalimentación: La investigación de la acción incluye un manejo extensivo de los objetivos de cambio. Esto es, la gente que estará involucrada en cualquier programa de cambio debe estar implicada activamente en determinar cual es el problema y participar para crear la solución. Los empleados, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio.

1.6.4 Acción: Ahora la parte de acción de la investigación de la acción está en movimiento. Los empleados y el agente del cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.

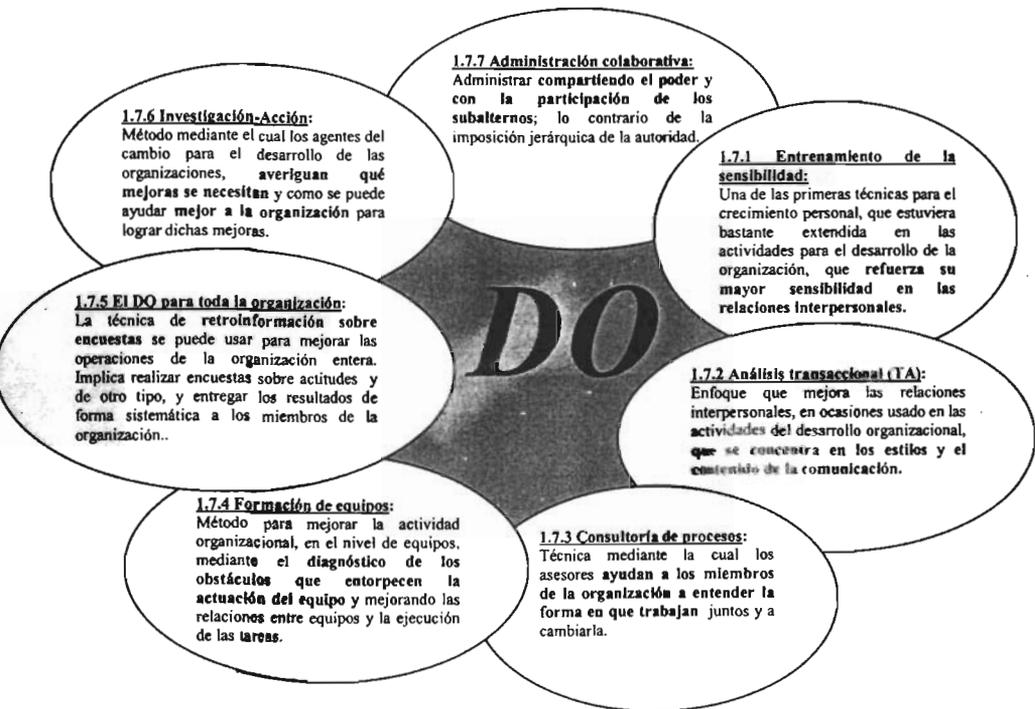
1.6.5 Evaluación: Finalmente, de manera consistente con los cimientos científicos de la investigación de la acción, el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. Usando la información inicial recolectada como punto de comparación, cualquier cambio subsecuente puede ser comparado y evaluado.

Fuente: Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 8ª. Ed., 1998, p. 641. El esquema fue planteado por Marcel Navarrete Reyes.

1.7 Desarrollo Organizacional (DO)

Una definición formal de DO sería: actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos –haciendo hincapié el trabajo formal en equipo, los equipos temporales y la cultura intergrupala-, con la ayuda de un asesor que lo facilita y la explicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción.

Esquema 4: Desarrollo organizacional.



Fuente: James Stoner, Administración, México, Pearson Educación, 6ª. Ed., p. 461-464. Esqema planteado por Marcel Navarrete Reyes.

1.8 Como administrar la creatividad y las innovaciones.

La creatividad es generar ideas nuevas e innovación como traducir una idea nueva en una empresa nueva, un proceso nuevo, o un método de producción nuevo.

Joseph Schumpeter, historiador de la economía, consideraba que las innovaciones eran la fuente del éxito en la economía de mercados, enfoque que encuentra sustento en el ambiente cambiante y competitivo del presente. **La organización que no sea creativa e innovadora quizá no sobreviva.** Por lo que los gerentes de más y más organizaciones están buscando la forma de propiciar y fomentar la creatividad y las innovaciones, tanto por parte de las personas como de las organizaciones.

1.8.1 Creatividad individual.

Las personas tienen diferente capacidad para crear. Si se pidiera a un grupo de personas que sugirieran usos posibles de neumáticos de automóviles, las poco creativas dirían “boyas” o “columpios para árboles”. Las creativas podrían sugerir cosas como “marcos de gafas para elefantes” o “halos para robots enormes”. Las personas creativas, también suelen ser más flexibles que las poco creativas. Pueden cambiar, y están dispuestas a hacerlo, de un enfoque a otro para enfrentar un problema. Prefieren lo complejo a lo sencillo y suelen ser más independientes que las poco creativas, defendiendo sus puntos de vista tercamente cuando se cuestionan sus ideas.

1.8.2 Generación de ideas.

En una organización, la generación depende, más que nada, del flujo de personas y de información entre la empresa y su ambiente. Por ejemplo, una gran mayoría de innovaciones tecnológicas se han dado como respuesta a las condiciones del mercado. Si los gerentes de la organización no están conscientes de que existe una demanda en potencia para un producto o que existe insatisfacción con productos ya existentes, es poco probable que busquen innovaciones.

Los asesores externos y los expertos son fuentes importantes de información para los gerentes, porque con frecuencia tienen conocimiento de los avances de productos, procesos o servicios nuevos en su campo. Los empleados nuevos pueden tener conocimiento de enfoques o tecnologías alternativas usados por proveedores o competidores. Entre los miembros regulares de la organización, las personas que están expuestas, constantemente, a información afuera de su entorno laboral inmediato son fuentes valiosas de ideas nuevas. Estas personas, llamadas “porteros tecnológicos” por Thomas Allen, pueden desempeñar un papel particularmente importante para estimular la creatividad y las innovaciones en los laboratorios de investigación y desarrollo⁴.

1.8.3 Desarrollo de ideas.

A diferencia de la generación de ideas, que se estimula sobremanera con los contactos externos, el desarrollo de ideas depende de la cultura y de los procesos de la empresa dentro de la organización. Las características, los valores y los procesos de la organización pueden apoyar o inhibir el desarrollo y el uso de ideas creativas. La estructura organizacional, también desempeña un papel importante. Las estructuras organizacionales rígidas que inhiben la comunicación entre los departamentos, con frecuencia evitarán que personas, con potencial para servir, siquiera lleguen a saber que existe un problema. Como crean obstáculos para la comunicación, las organizaciones

⁴ James Stoner, Administración, México, Pearson Educación, 6ª. Ed., p. 467, 468.

con estructuras rígidas también pueden obstaculizar que la solución de problemas lleguen a los gerentes que los necesitan. Los sistemas de información gerencial, los sistemas de apoyo a las decisiones y los sistemas expertos almacenan y rescatan las ideas generadas y ayudan a los gerentes a desarrollar las ideas. Los avances recientes en las redes de estos sistemas resultan especialmente útiles para solución integral de problemas.

1.8.4 Implantación.

La etapa de la implantación del proceso creativo de las organizaciones consta de los pasos que llevan a la solución o el invento al mercado. En el caso de los bienes manufacturados, estos pasos incluyen la ingeniería, los instrumentos, la manufactura, las pruebas de mercado y las promociones. Aunque un porcentaje elevado de las innovaciones disminuye, muchas veces, la rentabilidad a corto plazo, resulta crucial para el crecimiento a largo plazo.

Para que las innovaciones tengan éxito se requiere mucha integración entre las diversas unidades de la organización. Los especialistas técnicos, responsables de la ingeniería de un producto nuevo, deben colaborar con los especialistas financieros y administrativos responsables de que el costo de las innovaciones quede dentro de límites prácticos. Se requiere la debida integración de estos grupos para que una innovación de calidad se produzca a tiempo, según el presupuesto y para un mercado viable. Los gerentes de organizaciones que tienen estructuras demasiado rígidas pueden pasarlo mal para integrar estas actividades. Por el contrario, la comunicación informal y frecuente entre todos los niveles de la organización ha arrojado consecuencias positivas para las innovaciones. Por tal motivo los equipos de tareas y las estructuras organizacionales tipo matriz, que propician la comunicación y la integración entre departamentos, son especialmente convenientes para generar, desarrollar y aplicar las ideas y los enfoques creativos⁵.

1.9 Crear una Organización de Aprendizaje.

1.9.1 ¿Qué es una organización de aprendizaje?

Es aquella que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones. Todas las organizaciones aprenden, ya sea que conscientemente lo escogieran o no; es un requerimiento fundamental para mantener su existencia, sin embargo algunas organizaciones lo hacen mejor que otras.

1.9.2 Organizaciones de aprendizaje de ciclo simple.

Los errores son detectados y corregidos utilizando rutinas pasadas y políticas presentes.

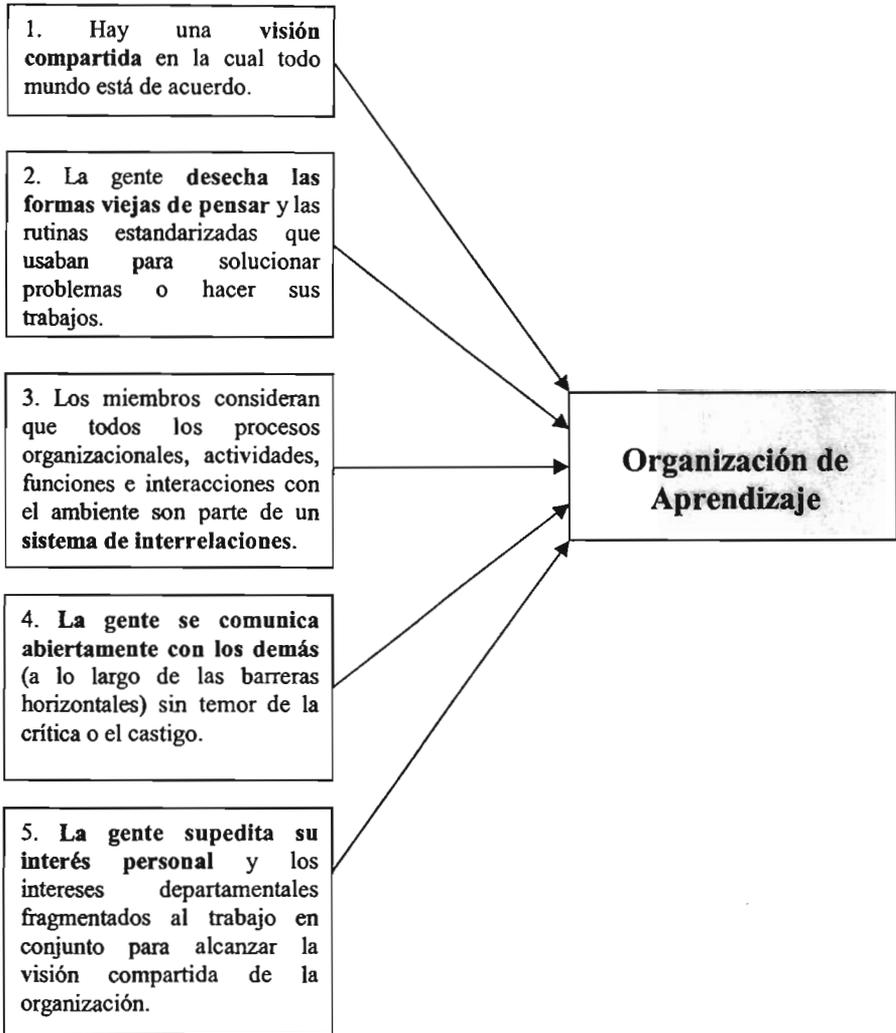
1.9.3 Organizaciones de aprendizaje de ciclo doble.

Cuando se detecta un error, es corregido de manera que involucra la modificación de los objetivos de la organización, políticas y rutinas estandarizadas. El aprendizaje de doble ciclo, desafía las suposiciones y normas profundamente enraizadas dentro de la organización. En esta forma proporciona oportunidades para encontrar soluciones radicalmente diferentes a problemas y dar saltos espectaculares en el mejoramiento⁶.

⁵ Idem, p. 469.

⁶ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 8ª. Ed, 1998, p. 648.

Esquema 5: Características de la organización de aprendizaje



Fuente: Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 8ª. Ed., 1998, p. 649. El esquema fue planteado por Marcel Navarrete Reyes.

1.9.4 Administrar el aprendizaje.

¿Cómo adquiere una organización su carácter de aprendizaje continuo? ¿Qué pueden hacer los gerentes para hacer que sus compañías sean organizaciones de aprendizaje?

Esquema 6: Administración del aprendizaje.

1. Establezca una estrategia.

La gerencia necesita hacer implícito su compromiso con el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo.

2. Rediseñe la estructura de la organización.

La estructura formal puede ser un serio impedimento para el aprendizaje. Al hacer horizontal la estructura, eliminar o combinar los departamentos o incrementar el uso de los equipos interfuncionales, se refuerza la interdependencia y se reducen las fronteras entre la gente.

3. Moldee nuevamente la cultura de la organización.

Las organizaciones de aprendizaje se caracterizan por la toma de riesgos, la apertura y el crecimiento. La gerencia establece el tono de la cultura de la organización tanto en lo que dice (estrategia) como en lo que hace (comportamiento)

Fuente: Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 8ª. Ed., 1998, p. 651. El esquema fue planteado por Marcel Navarrete Reyes.

1.9.5 La administración del cambio está ligada a la cultura.

¿La gente cree que el cambio es posible? Hay que recordar que las culturas varían en términos de creencias a cerca de su capacidad para controlar su ambiente. En culturas donde la gente cree que puede dominar su ambiente, los individuos toman una posición

preactiva hacia el cambio. Esto describiría a Estados Unidos y Canadá. En muchos otros países como Irán y Arabia Saudita, la gente se ve a sí misma como subyugada por su ambiente y por tanto tiende a adoptar un enfoque pasivo hacia el cambio.

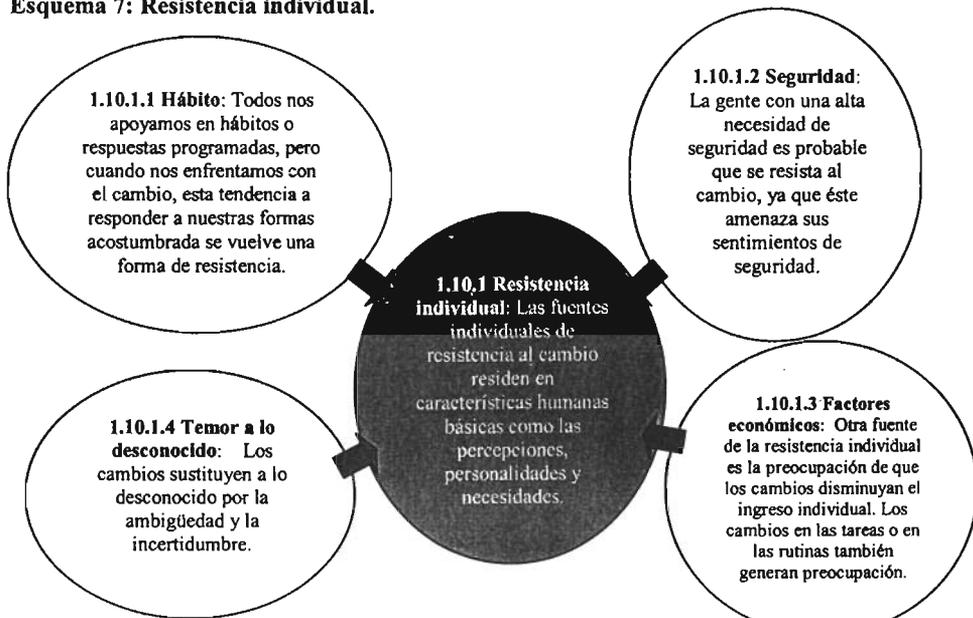
Si el cambio es posible ¿Cuánto tiempo tomará lograrlo? La orientación de una cultura al tiempo puede ayudarnos a responder esta pregunta. Las sociedades que se enfocan al largo plazo, como Japón, demostrarán una paciencia considerable mientras esperan resultados positivos de los esfuerzos de cambio. En sociedades con enfoque de corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, la gente espera mejoras rápidas y buscará programas de cambio que prometan resultados rápidos.

¿Es la resistencia al cambio mayor en algunas culturas que en otras? La resistencia al cambio estará influida por la confianza de una sociedad en las tradiciones. Los italianos, se conectan con el pasado, mientras que los estadounidenses enfatizan el presente. Los primeros por tanto, deben ser más resistentes en general a los esfuerzos que su compatriotas americanos.

1.10 Resistencia al Cambio.

Uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento del individuo y la organización es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio.

Esquema 7: Resistencia individual.

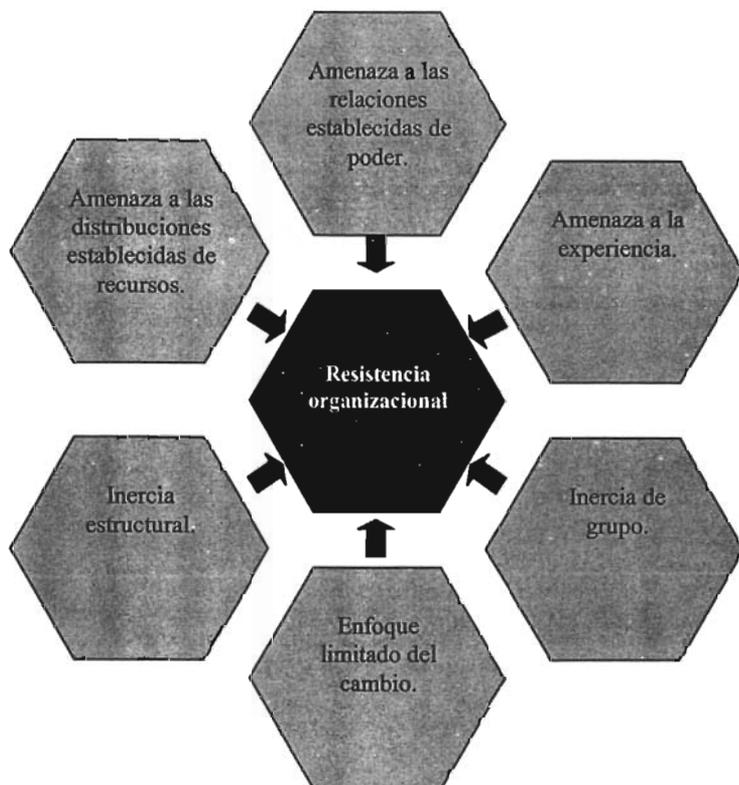


Fuente: Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 8ª. Ed., 1998, p. 649. El esquema fue planteado por Marcel Navarrete Reyes.

1.11 Resistencia organizacional.

Las organizaciones, por su naturaleza, son conservadoras. Se resisten activamente al cambio.

Esquema 8: Fuentes de resistencia organizacional.



Fuente: Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 8ª. Ed., 1998, p. 635. El esquema fue planteado por Marcel Navarrete Reyes.

1.11.1 Inercia estructural.

Las organizaciones tiene mecanismos interconstruidos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección sistemáticamente elige a ciertas personas y rechaza a otras. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requerimientos específicos del papel y las habilidades. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas, y procedimientos para que sean seguidos por los empleados. Cuando una organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como una balanza para mantener la estabilidad.

1.11.2 Enfoque limitado del cambio.

Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar los demás. Si se cambian los procesos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que se ajuste, tal vez no se acepte el cambio.

1.11.3 Inercia de grupo.

Incluso si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de grupo podrían actuar como una restricción.

1.11.4 Amenaza a la experiencia.

Los cambios en los patrones organizacionales, podrían amenazar a la experiencia de los grupos especializados. La introducción de computadoras personalizadas, las cuales permiten a los gerentes obtener acceso a la información directamente de la computadora central de la compañía, esto debido a que el usuario descentralizado constituía una amenaza para las habilidades especializadas de las personas en los departamentos de sistemas de información centralizada.

1.11.5 Amenaza a las relaciones establecidas de poder.

Cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo autodirigidos es la clase de cambio que con frecuencia es vista como una amenaza por los supervisores y gerentes medios.

1.11.6 Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos.

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio como una amenaza, se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones⁷.

1.12 Cómo Superar la Resistencia al Cambio.

Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual participan. Se mencionarán seis tácticas para superar la resistencia al cambio:

1.12.1 Educación y comunicación.

La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica básicamente asume que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente. La comunicación puede establecerse uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informes. Funciona cuando las relaciones gerencia-empleado estén caracterizadas por la confianza y la credibilidad. Si estas condiciones no existen, el cambio probablemente no tendrá éxito.

⁷ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 8ª. Ed., 1998, p. 636.

1.12.2 Participación.

Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen pueden ser introducidos al proceso de decisión. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, contra estas ventajas están las desventajas; pueden llegar a una solución pobre con un gran consumo de tiempo.

1.12.3 Facilitación y apoyo.

Los agentes de cambio pueden ofrecer un rango de esfuerzos para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste. Las desventajas de esta táctica son que, como las demás consume tiempo. Además, es cara y su puesta en práctica no ofrece seguridad de éxito.

1.12.4 Negociación.

Aquí se intercambia algo de valor para disminuir la resistencia, si la resistencia está concentrada en pocos individuos poderosos, se puede negociar un paquete específico de recompensas para que cumpla con sus necesidades individuales. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Sin embargo no se puede ignorar sus costos potencialmente altos. También existe el riesgo de que, el agente del cambio negocie una parte para evitar la resistencia, él o ella estará abierto a la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en posiciones de poder.

1.12.5 Manipulación y cooptación.

La manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar lo hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio, son todos ejemplos de manipulación. Si la gerencia corporativa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular si los empleados no aceptan una reducción de salarios y la amenaza no es cierta, la gerencia está usando la manipulación.

La cooptación por otro lado, es una forma tanto de manipulación como de participación. Busca "sobornar" a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. Se busca el consejo de los líderes, no para tomar una mejor decisión, sino para conseguir su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son relativamente baratas y constituyen formas fáciles de obtener el apoyo de los adversarios, pero las tácticas se pueden revertir si los objetivos tienen conocimiento de que están siendo engañados o utilizados. Una vez descubierta, la credibilidad del agente del cambio podría caer a cero.

1.12.6 Coerción.

Esta es la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten. Si la gerencia corporativa está determinada realmente a cerrar la planta de manufactura si los empleados no aceptan una reducción en el salario, entonces la coerción sería la etiqueta con que se nombraría a su táctica de cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una carta pobre de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las mencionadas en la manipulación y la cooptación⁸.

⁸ Idem, p. 636, 637.

Capítulo 2

2. El autotransporte en México.

2.1 Antecedentes

En los años 1830-1850, por la mayor parte del país, el principal medio de transporte tanto de personas como de cosas, lo era la bestia de carga; el número de mulas era aproximadamente entre 300 a 400 por arriero; con el ferrocarril esta actividad se vio desplazada considerablemente.

Al consumarse la independencia, se acordó que la recaudación por concepto de avería y peaje, fuera fado para la reparación de los caminos.

Durante el gobierno de Juárez, se derogó el peaje, sustituyéndolo por un impuesto especial a las fincas, fábricas y empresas de carruajes, que se utilizó para la construcción y reparación de los caminos. En 1824, los caminos estaban a cargo de la secretaría de relaciones exteriores e interiores.

En el año de 1853 se creó el ministerio de fomento, colonización, industria y comercio, al que se encomendaron las obras públicas, entre la que se encuentran los caminos, en listándose las siguientes carreteras federales: México-Morelia, México-Guadalajara, México-Tepic, México-Oaxaca, México-Tuxtepec, México-Tapachula, México-ciudad Victoria, México-Zacatecas, México-Monterrey, México-Durango, México-Chihuahua y México-Hermosillo. El 13 de Mayo de 1891, se creó la secretaría de comunicaciones y obras públicas.

En 1895 se dejó a las entidades federativas la conservación de los caminos situados dentro de su territorio. El 22 de Septiembre de 1905, se estableció la junta que se ocuparía de la construcción y conservación de caminos que reuniera las calidades de vías generales de comunicación.

El 25 de Agosto de 1903, se publicó el reglamento de circulación de automóviles y el 28 de l mismo mes y año, el reglamento de coche de alquiler para la Ciudad de México, fijándose 40 Km/Hr. como velocidad máxima y 10 Km/Hr. para caminos de intenso tráfico.

En 1898 se introdujo el primer automóvil a México, por el Sr. Andrés Sierra González, quién a su vez obtuvo la licencia de conducir número uno; en 1906, se creó la primera gasolinera en la Ciudad de México, concesionada a la empresa Walters Qierce Oil Co.

Es muy difícil precisar el momento en que surgió el autotransporte federal tanto de carga como de pasaje en vehículos automotores de combustión interna, sin embargo es preciso señalar que este surge desde el momento en que el estado se ve en la necesidad de regular el transporte que empezó a transitar por los caminos propiedad de las entidades federativas de acuerdo con la ley de vías generales de comunicación⁹.

⁹ Darío Arrieta Leyva, Legislación en materia de autotransporte, México, SCT-DGAF, 2000

En 1923, se organizó la compañía de Ómnibus de México S.A., en 1925, se fundó la línea de camiones o autobuses Estrella Roja, con diez unidades, para dar servicio de México a Cuernavaca. En 1928, adoptaron la forma de cooperativas la línea México-Iztapalapa y la Roma-Piedad.

Fue en 1925, cuando se dio el primer intento para institucionalizar y regular la ampliación de caminos, surgiendo así la comisión nacional de caminos, empezando su desarrollo que para 1950, se contaba ya con un total de 21,422 Km. y en 1976 crece a 116,919 Km.. De 1925 a 1928, se construyeron las carreteras México-Puebla y México-Cuernavaca.

De 1929 a 1934, se funda la alianza camionera Veracruzana, Flecha de Oro, Estrella de Oro, Transportes del Norte, pudiéndose apreciar que es a partir de los años treinta en que empiezan a formarse una enorme cantidad de empresas de autotransporte federal. Entre los años 1930 y 1940, se inauguró la carretera Acapulco-Zihuatanejo, contándose en ese mismo periodo con un total de 215 sociedades cooperativas. Se inauguró también la terminal de líneas unidas del sur México-Cuernavaca-Acapulco. En los años de 1941 y 1946, la red carretera alcanzó a Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas, Comitán y Ciudad Juárez en lazo a Guadalajara y Nogales.

Durante la segunda Guerra Mundial se introdujeron las primeras unidades consistentes en tractor y caja cerrada. Fue en 1950 en que se desarrolló el primer camión de turbina denominado Kenworth, Boing, adecuándose la cabina para largos recorridos, para el servicio de carga. En 1950, siendo presidente de la república Miguel Alemán Valdés, se inauguró la carretera panorámica Cristóbal Colón, que conectó a Ciudad Juárez con la ciudad de Chihuahua u Ocotil en dicho estado.

La construcción de terminales centrales de pasajeros creció en forma considerable.

En el periodo de 1958 a 1964, se construyeron las carreteras México-Puebla, Querétaro-Celaya, Durango-Mazatlán, Villahermosa-Chamotón, Tecate-Ensenada, Guanajuato-Dolores, Hidalgo-San Felipe, San Luis Potosí-Río Verde, Guadalajara -Zacatecas, y San Luis Potosí-Torreón, con lo que la red carretera dio un total de 56,327 Km.

Como una mediada para solucionar el transporte turístico, en 1966, se creó la empresa Mexicorama, S.A., a fin de explotar el servicio exclusivo de turismo, esto es el transporte de personas con fines de recreación hacia los lugares paradisíacos, como una modalidad del servicio de pasajeros.

Para la regularización del transporte de carga, se promovió la creación de sociedades de concesionarios, conforme a la ley general sociedades mercantiles, dotándose de permisos provisionales para operar en los caminos federales. En 1976, existían ya 1,300 sociedades mercantiles y cooperativas del servicio público de autotransporte federal. Durante este mismo periodo se construyeron las carreteras costera del Pacífico, que concluye la Transpeninsular de Baja California, las fronterizas del norte y del sur, las transversales de Chihuahua y Durango a Sonora y Sinaloa¹⁰.

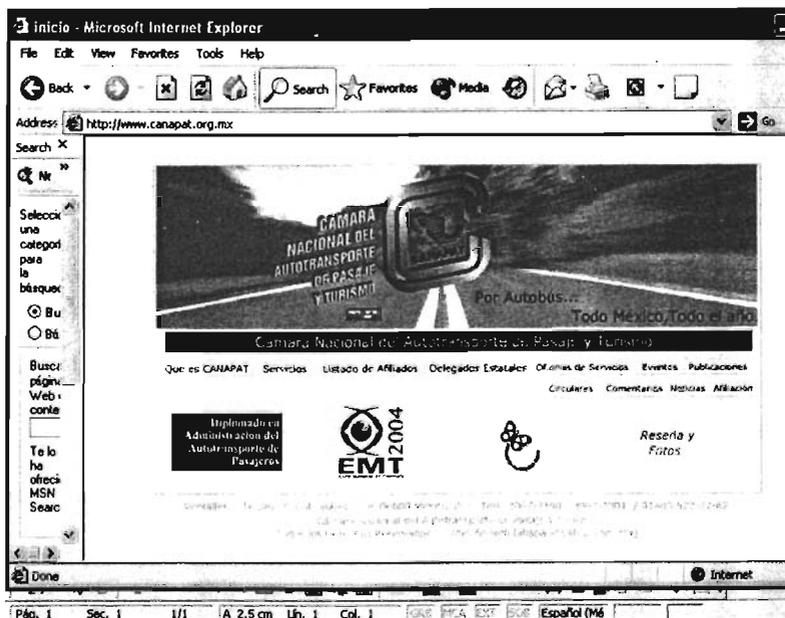
¹⁰ Idem, p. 14, 15.

En el periodo del gobierno de 1977-1982, el ejecutivo de la unión, elaboró el programa de desarrollo del autotransporte federal, con le objeto de incrementar la eficiencia y la seguridad de los servicios, adecuándose a la estructura jurídica, con lo que la flota de vehículos de pasajeros ascendió a 26,000 y 117 unidades de servicio de arrastre y salvamento, 75 terminales centrales de pasajeros, 1,486 empresas de carga regular y 1,058 de carga especializada.

En 1978, se crearon en el Distrito Federal y Guadalajara, los primeros centros de capacitación y adiestramiento para el personal que labora en el autotrasporte federal. En 1982, se expidieron los primeros títulos de concesión a los primeros concesionarios que cumplieron con requisitos legales. Los caminos de jurisdicción federal para ese año alcanzaron un total de 41,000 Km., con la construcción de ejes transversales entre los que destacan: la red del pacífico, en sus tramos Playa Azul-Coahuayana-Zihuatanejo, Pochutla-Puerto Ángel, Teniazcaltepec-Zihuatanejo, Huiztlamatantla-Conalapa y Putla-Pinotepa Nacional, en el estado de Oaxaca.

En 1931, se creó la Policía Federal de Caminos, hoy policía Federal preventiva, por acuerdo presidencial, cuyo objetivo es el de vigilar le tránsito de vehículos en los caminos federales, como la ley de la materia. La oficina de tránsito se convirtió en departamento en 1938. En 1939, se dotó al departamento de tránsito y policía de caminos de un reglamento interior para su organización administrativa y funciones técnicas.

2.2 La Canapat



Qué es la CANAPAT

La Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT) es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica y con patrimonio propios, constituida en 1989, conforme a lo dispuesto en la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.

Compuesta por las personas físicas y morales dedicadas al autotransporte de pasajeros, turismo o sus servicios auxiliares, tiene como misión el impulsar el desarrollo de esta industria, brindándole a sus afiliados los servicios que le permitan mejorar su operación cotidiana en beneficio de los usuarios.

Las principales tareas de la Canapat son las siguientes:

- Representar y defender los intereses generales del autotransporte federal de pasajeros, turismo y sus servicios auxiliares ante las diferentes instancias del gobierno.
- Ser órgano de colaboración y consulta del estado para el diseño y ejecución de políticas y programas que faciliten el desarrollo del sector.
- Promover e impulsar el desarrollo tecnológico de las empresas que conforman esta actividad.
- Actualizar, capacitar y profesionalizar a sus afiliados en las diferentes áreas de interés de la actividad autotransportista.
- Organizar foros, talleres, exposiciones y eventos que favorezcan el desarrollo de la industria.
- Realizar acciones a favor de la seguridad pública en el autotransporte y de la seguridad vial.

Nuestras empresas afiliadas son profesionales del autotransporte, por ello son las mejores para el viajero nacional e internacional que deseen viajar por carretera con seguridad, puntualidad y confort.

2.2.1 Servicios:

Trámites ante la secretaría de Comunicaciones y Transportes:

- Canje de placas 2044.
- Revalidación de tarjetas de circulación.
- Autorización de centros de capacitación.
- Regularización de terminales y centrales de autobuses.
- Registro de empresas transportistas ante la SCT.

- Altas y bajas de autobuses.
- Consultas al módulo de licencias de operadores.
- Asesoría y trámites para incorporarse a los programas de Chatarrización y al financiamiento al autotransporte.

- Diplomado en la administración del autotransporte de pasajeros; el único en México, impartido por especialistas del autotransporte y académicos de la UNAM, con más de 100 egresados, duración de seis meses y con cuota preferencial para afiliados a CANAPAT.
- Asesorías fiscales y jurídicas.
- Apoyo a la capacitación:
 - Publicación de manuales y videos para el operador y los primeros auxilios.
 - Realización de cursos de capacitación.
 - Registro de empresas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).
- Participación permanente en comités, paneles, grupos de trabajo y foros con autoridades.
- Comisiones de trabajo integradas por expertos del medio autotransportista para analizar problemáticas del sector y proponer soluciones.
- Seguros de daños a terceros y del viajero, con asesoría y apoyo en caso de siniestros.

2.2.2 Convenios con:

- CAPUFE: A través de la cual se brindan tarifas preferenciales en autopistas a los afiliados.
- PGR: Para la oportuna liberación de los vehículos involucrados en algún delito federal.
- IMSS E INFONAVIT: Para realizar las aportaciones que corresponden a cada instituto.
- PEMEX: Para el establecimiento de estaciones de servicio.
- Secretaría de la Función Pública: Para combatir la corrupción y fomentar la transparencia en los trámites que se realizan ante la SCT.
- PFP: A través de la cual se ha dispuesto el teléfono lada 018004403690 para realizar denuncias anónimas de delitos cometidos en contra de quienes viajan a bordo de los autobuses o hacen uso de nuestras terminales.
- Centros de Integración Juvenil: Para prevenir las adicciones en el personal del transporte.
- Gobierno del D.F.: Para mejorar la seguridad pública, la vialidad y el entorno general de las cuatro terminales Centrales del D.F.¹¹.

¹¹ Cámara Nacional de Pasaje y Turismo, www.canapat.org.mx, Julio, 2004.

2.2.3 Algunos Afiliados:



Bienvenidos al Grupo ADO - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites Media Print Mail

Address http://www.grupoado.com.mx/ Go Links

Search X

Selección de categorías para la búsqueda

Buscar página Web y contenido

Te lo ha ofrecido MSN Search

Buscar otros

GRUPO ADO

CORREO

TRATO
CON NOSOTROS SIEMPRE ENCUENTRA UNA SONRISA

SPORTS NEO
Venta de parajes y pertenencias a

TRANSPORTE ESPECIALIZADO
Transporte Turístico y de grupos especiales para

MULTIPACK
Servicio de envíos de paquetes en la República

EMPRESAS COMERCIALES
Comercialización de productos y puntos de

TICKETBUS
Venta de boletos de autobús en Sucursales.

start Bandeja de entr... Bienvenidos al ... Documento1 - ... vulcano ES 04:44 p.m.

Jakarta Jetspeed Portal: Pagina en español por defecto - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites Media Print Mail

Address http://www.estrellablanca.com.mx:8060/estrella/index.jsp Go Links

Search X

Selección de categorías para la búsqueda

Buscar página Web y contenido

Te lo ha ofrecido MSN Search

Buscar otros

Grupo Estrella Blanca

Inicio Historia Autotransporte Paquetaria Cobertura

Inicio Historia Autotransporte Paquetaria Cobertura Noticias

Autotransporte Autotransporte



Viaje a Estados Unidos directo con Grupo Estrella Blanca y Greyhound. Te llevamos desde



Viaja con **ESTRELLA BLANCA** te llevamos a más de 27 Estados en el país y también a los Estados Unidos y Canadá.

Nuevo

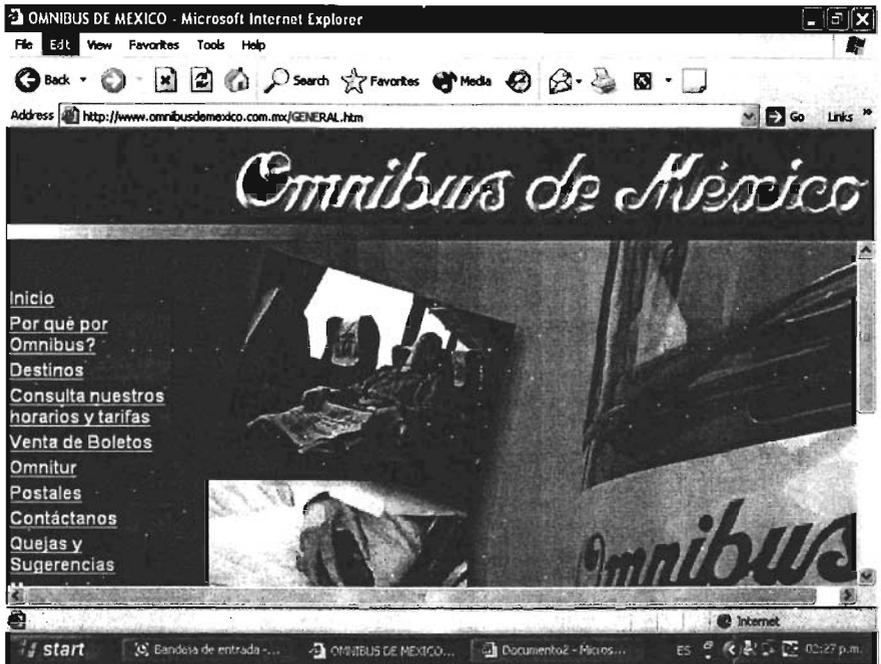
Elektra

Ahora mas cerca de ti. Adq tus boletos de Estrella Blanca cualquier tienda Elektra los días del año en horario de a 8pm y sin costo extra.

Noticias

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO

start Bandeja de entr... Jakarta Jetspe... Documento1 - ... vulcano ES 04:45 p.m.



2.3 Empresas de autotransporte regulares “formales” e irregulares “informales”

Impera el desorden en el autotransporte de pasajeros, solo 50% del mercado opera en la formalidad; la SCT no tiene control de este sector en México, durante las 24 horas del día operan unidades de autotransporte de pasaje y turismo, lo que representa el desplazamiento de 3,500 millones de personas en promedio anual. Estas operaciones informales representan una evasión por alrededor de 30,000 millones de pesos anuales.

La Canapat estima que hay 60,000 transportistas que operan en la informalidad, mientras que el formal tiene unas 40,000. Las primeras no es que estén fuera de la ley, sino que no cumplen con los reglamentos establecidos y tampoco pagan impuestos. En consecuencia las ventas del sector formal, conformado por unas 3,000 empresas, representan un monto de alrededor de 15,000 millones de pesos cada año.

El autotransporte formal se divide en nueve grupos, así se encuentran el grupo ADO, cuyo mercado está en el sureste del país con 25 líneas de autobuses, entre ellas UNO, Autotur, ADO GL, Cristóbal Colón, Mayab, Volcanes, Autobuses Unidos, entre otros. Sus principales destinos son: Puebla, Veracruz, Oaxaca, Tabasco, toda la península de Yucatán, etc.

Grupo Senda, subdividida a su vez en cinco compañías (Senda autotransporte, Servicio Industrial Regiomontano, Senda Express, Turimex y Publisenda) que cubre el noreste del país. Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas y el sur de del Valle de Texas.

Grupo Estrella Blanca con más de 30 líneas de autobuses en 27 estados de la república.

Grupo Flecha Amarilla cuenta con aproximadamente 36 líneas de autobuses en el centro y norte del país, entre las que destacan, Autobuses de la Piedad, Autobuses Flecha de oro, Autotransportes Cortázar, etc. Sus principales destinos: Aguascalientes, Jalisco, Querétaro, Colima, San Luis Potosí, Guanajuato, Hidalgo y Estado de México.

A las que se suman Grupo Toluca que domina el centro de México, GRUPO PULLMAN DE MORELOS, Grupo Estrella de Oro, Grupo Estrella Roja, Grupo Transpays y ETN.

Estas compañías y el resto de los autotransportistas que operan formalmente, dan trabajo a más de 20,000 empleados y atienden a 3,500 millones de personas (pasajeros) en más de 40,000 autobuses. Las tarifas varían dependiendo del tipo de servicio, por ejemplo, un viaje redondo desde la Ciudad de México a Veracruz, el usuario tiene que pagar 324 pesos en su clase económica de ADO, pero ese mismo boleto puede llegar a costar 538 pesos en la clase de lujo de la misma empresa. El viaje es directo pero tarda 5:30 hrs. Aunque de acuerdo en la Canapat, hay tarifas de avión que son similar a la del autobús, en este destino específico no fue el caso, ya que volar por Mexicana de Aviación del D.F. a Veracruz cuesta unos \$4,326, incluyendo impuestos, con un tiempo de viaje menos a una hora, sin escalas¹².

¹² El Economista, Empresas y negocios, México, Enero 02, 2004. p. 1, 2.

En el caso D.F. a Cancún, en la clase económica de ADO el boleto cuesta aproximadamente \$1,836 (viaje redondo), en la clase de lujo \$2,126 con tres escalas; el recorrido es de 22:30 Hrs. Por Mexicana de Aviación \$3,563 impuesto incluido, en un tiempo de dos horas sin escalas.

El presidente y director general del Grupo ADO, Agustín Irurita Pérez, asegura que mientras el autotransporte informal puede ofrecer el costo de los boletos por abajo de las tarifas establecidos en las empresas formales, esta es dañina porque incumple con todas las obligaciones; no paga seguro social, no paga prestaciones ni impuestos. Eso daña los márgenes de las empresas legalmente constituidas, quienes se ven obligadas a ofrecer también tarifas menores, dice.

En la carretera, por un peso la gente cambia de un tipo de vehículo a otro, porque lo que manda es el precio y nosotros tenemos que igualarnos a eso.

El subdirector general de Ómnibus de México, Antonio Chew, afirma que debido a los autobuses piratas, se prevé que la compañía disminuirá su demanda en un 8%, ya que mientras en 2002 realizó 27,926 corridas, al concluir el 2003 la cifra se reduce de 650,000 a 617,500 en promedio.

La piratería en el autotransporte se da por la ventaja que les dan no pagar impuestos, peajes, mano de obra calificada en el mantenimiento y en la conducción de los autobuses, instalaciones, seguros de viajeros, etc. Esto provoca que vendan su servicio muy por debajo de cualquier tarifa normal, eso sin olvidar el riesgo social que conlleva el mal estado de sus unidades y la falta de capacitación en sus conductores, lo cual provoca accidentes de grandes magnitudes, porque no tienen la obligación de renovar su flota vehicular.

El director general del grupo Senda, David Rodríguez, también reconoce que la demanda en su empresa decreció 5%, en parte por la operación de las empresas ilegales. No se ve que el gobierno esté haciendo algo al respecto con el transporte irregular. Se ha insistido mucho en solucionar el problema, pero no ha habido un respuesta, pese a propuestas concretas de parte de la Canapat. Simplemente no se tiene la voluntad política de resolverlo, asegura.

2.4 Tendencias de autotransporte en México

El transporte de pasajeros vía terrestre, medio por el cual viajan aproximadamente el 98% de la población en México, está acaparado en aquellos trayectos de mayor demanda por nueve empresas. Esto es consecuencia de que estas empresas han enfocado su estrategia a un mejoramiento de sus servicios, estableciendo tarifas diferenciadas según la calidad ofrecida en el transporte con lo cual los participantes incrementan su competitividad y dan respiro a su margen de ganancia, explica Grupo Financiero "HSBC" en un análisis¹³.

¹³ Idem, p. 3-5.

La inversión que hemos hecho en terminales y equipo ha sido muy importante, la edad promedio de la flota es de nueva años, nos llevó varios años la compra de equipo nuevo para ser competitivos, comentó Arturo Juncos, gerente general de la Canapat.

Así, las empresas que controlan el tráfico de pasaje terrestre son: Grupo Estrella Blanca, Grupo ADO, Grupo Flecha Amarilla, Grupo Toluca, **Grupo Pullman de Morelos**, Grupo Estrella de Oro, Grupo Estrella Roja, Grupo Senda y Grupo Transpaís.

El principal factor que ha apoyado al desempeño de estas empresas es una administración profesional de sus recursos y el uso de modernos autobuses y sistemas de información de punta, es lo que les ha permitido un desempeño muy positivo, señala HSBC.

Considero que la tendencia del autotransporte, es ingresar mas a procesos de calidad, donde se lograrán certificaciones en áreas estratégicas con la finalidad de asegurar el brindar mejor servicio al cliente (pasaje). La competitividad jugará un papel fundamental, ya que actualmente la competencia es abierta, el ofrecer tarifas lo más bajo posible, servicios de mayor calidad, puntualidad, seguridad, confort, cortesía, son rubros que son y serán la columna vertebral de las empresas que tengan como visión el permanecer como líderes en el ramo, sino de otra forma la tendencia será desaparecer o ser absorbidos por los más grandes.

Capítulo 3.

3. Beneficios actuales del autotransporte.

Sector de Autotransporte Terrestre Foráneo de Pasaje y Turismo

Comprobación de erogaciones

- 3.1. Para los efectos del artículo 83 de la Ley del ISR, las personas a que se refieren los incisos siguientes podrán considerar deducibles las erogaciones realizadas en el ejercicio fiscal, que correspondan al vehículo o vehículos que administren, siempre que cumplan con los requisitos que establecen las disposiciones fiscales para ello:
- Personas morales y físicas dedicadas al autotransporte terrestre foráneo de pasaje y turismo que hayan optado por pagar el impuesto individualmente.
 - Personas físicas que hayan optado por pagar el impuesto por conducto de las personas morales o coordinados de las que son integrantes.
 - Personas morales que cumplan sus obligaciones fiscales a través de coordinados.

Lo anterior es aplicable incluso cuando la documentación comprobatoria de los mismos se encuentre a nombre de la persona moral o a nombre del coordinado, de acuerdo a la opción elegida por el contribuyente para dar cumplimiento a sus obligaciones fiscales.

Retención del ISR

No obligación de llevar nómina

- 3.2. Los contribuyentes dedicados a la actividad de autotransporte terrestre foráneo de pasaje y turismo, que cumplan con sus obligaciones fiscales en los términos del Título II, Capítulo VII o Título IV, Capítulo II, Secciones I o II de la Ley del ISR, para los efectos de la retención del impuesto por los pagos efectuados a sus trabajadores, en lugar de aplicar las disposiciones correspondientes al pago de salarios, podrán enterar el 7.5 por ciento por concepto de retenciones del ISR, correspondiente a los pagos realizados a operadores, cobradores, mecánicos y maestros, de acuerdo al convenio que tengan celebrado con el Instituto Mexicano del Seguro Social, para el cálculo de las aportaciones de dichos trabajadores, en cuyo caso, no estarán obligados a elaborar nómina respecto de dicho personal, siempre que elaboren una relación individualizada del mismo que indique el monto de las cantidades que les son pagadas en el periodo de que se trate, en los términos en que se elabora para los efectos de las aportaciones que realicen al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Por lo que se refiere a los pagos realizados a los trabajadores distintos de los señalados en esta regla, se estará a lo dispuesto en la Ley del ISR.

Los contribuyentes que opten por aplicar la facilidad a que se refiere esta regla, por el ejercicio de 2004 estarán relevados de cumplir con la obligación de presentar declaración informativa por los pagos realizados a los trabajadores por los que ejerzan dicha opción, de conformidad con el artículo 118 fracción V de la Ley del ISR.

Facilidades de comprobación

- 3.3. Los contribuyentes dedicados a la actividad de autotransporte terrestre foráneo de pasaje y turismo, que cumplan con sus obligaciones fiscales en los términos del Título II, Capítulo VII o Título IV, Capítulo II, Secciones I o II de la Ley del ISR, podrán deducir con documentación que no reúna los requisitos fiscales, las

erogaciones por concepto de gastos de viaje, gastos de imagen y limpieza, compras de refacciones de medio uso y reparaciones menores, hasta un 12 por ciento del total de sus ingresos propios, siempre que cumplan con lo siguiente:

- A. Que el gasto haya sido efectivamente erogado en el ejercicio fiscal de que se trate y esté vinculado con la actividad de autotransporte terrestre foráneo de pasaje y turismo y con la liquidación, que en su caso se entregue a los integrantes de la persona moral.
- B. Que se haya registrado en su contabilidad por concepto y en forma acumulativa durante el ejercicio.
- C. Que los gastos se comprueben con documentación que contenga al menos la siguiente información:
 1. Nombre, denominación o razón social y domicilio, del enajenante de los bienes o del prestador de los servicios.
 2. Lugar y fecha de expedición.
 3. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio.
 4. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra.

Los contribuyentes que efectúen las erogaciones por concepto de gastos de viaje, gastos de imagen y limpieza, compras de refacciones de medio uso y reparaciones menores, a personas obligadas a expedir comprobantes que reúnan los requisitos fiscales para su deducción, deberán considerar el importe de dichas erogaciones dentro del porcentaje de facilidad de comprobación a que se refieren los párrafos anteriores de esta regla y obtener el comprobante correspondiente.

Adicionalmente, este sector de contribuyentes podrá deducir hasta el equivalente a un 10 por ciento de los ingresos propios de su actividad, siempre que reúnan únicamente los siguientes requisitos:

- i. El gasto haya sido efectivamente realizado en el ejercicio de que se trate.
- ii. La erogación por la cual aplicó dicha facilidad se encuentre registrada en su contabilidad.
- iii. Efectúe el entero por concepto del ISR anual sobre el monto que haya sido deducido por este concepto a la tasa de 16 por ciento. El impuesto anual pagado se considerará como definitivo y no será acreditable ni deducible. En el caso de los coordinados o personas morales que tributen por cuenta de sus integrantes, efectuarán por cuenta de los mismos el entero de dicho impuesto.
- iv. Los contribuyentes que opten por esta deducción deberán efectuar pagos provisionales a cuenta del impuesto anual a que se refiere el subinciso anterior, los que se determinarán considerando la deducción realizada en el periodo de pago acumulado del ejercicio de que se trate aplicando la tasa de 16 por ciento, pudiendo acreditar los pagos provisionales del mismo ejercicio realizados con anterioridad por el mismo concepto. Estos pagos provisionales se enterarán a más tardar el día 17 del mes siguiente a aquél por el que se efectúe la deducción.

Los contribuyentes que adquieran diesel para su consumo final, para uso automotriz en vehículos que se destinen exclusivamente al transporte público de personas a través de carreteras o caminos, así como los que se dediquen exclusivamente al transporte terrestre de pasaje que utilizan la Red Nacional de Autopistas de Cuota, podrán acreditar los estímulos a que se refiere el artículo 17 fracciones X y XI de la LIF, contra los pagos provisionales o el impuesto anual, cubiertos por concepto de la deducción de 10 por ciento a que se refieren los párrafos que anteceden.

Concepto de coordinado

- 3.4. Para los efectos de lo dispuesto en el artículo 80 fracción III de la Ley del ISR, los contribuyentes dedicados a la actividad de autotransporte terrestre de pasaje y turismo considerarán como coordinado a toda persona moral dedicada al

servicio de autotransporte terrestre de pasaje y turismo, que agrupa y se integra con otras personas físicas y personas morales similares y complementarias constituidas para proporcionar servicios requeridos por la actividad común de autotransporte. Estos elementos integran una unidad económica con intereses comunes y que participan en forma conjunta y en diversas proporciones no identificables, con los propósitos siguientes:

- A. Coordinar y convenir los servicios que se presten en forma conjunta, incluyendo las empresas que presten servicios o posean inmuebles, dedicados a la actividad del autotransporte. Tratándose de centrales camioneras o terminales de autobuses que no se encuentren agrupadas a algún coordinado, podrán tributar en el Régimen Simplificado, siempre que se encuentren integradas por empresas dedicadas al autotransporte y presten sus servicios preponderantemente a empresas de autotransporte de pasajeros.
- B. Administrar los fondos que les fueron autorizados en los términos de la Resolución de Facilidades Administrativas en el Régimen Simplificado vigente hasta el 31 de diciembre de 2001.
- C. Cumplir con las obligaciones en materia fiscal por cuenta de cada uno de sus integrantes en forma global.
- D. Contar con un manual de políticas para la aplicación de los gastos comunes y su prorrateo a cada uno de sus integrantes, el cual deberán tener a disposición de las autoridades fiscales cuando se lo soliciten.

Causación del IVA de operaciones de 2001

- 3.5. Lo dispuesto en el Artículo Quinto de las Disposiciones Transitorias de la Ley del IVA no será aplicable a las personas morales y físicas que hasta el 31 de diciembre de 2001 hubieran tributado en el Régimen Simplificado, y que a partir del 1 de enero de 2002 pasen a tributar en el régimen establecido en el Título II, Capítulo VII o Título IV, Capítulo II, Secciones I o II de la Ley del ISR.

Lo anterior, siempre que por las operaciones realizadas hubieran aplicado lo establecido en el artículo 4o.-A de la Ley del IVA vigente en 2001.

Acreditamiento del IEPS de diesel

- 3.6. Para los efectos de lo dispuesto en el artículo 17 fracción X de la LIF, los contribuyentes que cumplan con los requisitos establecidos en dicho precepto, podrán efectuar el acreditamiento del IEPS contra el ISR que tengan a su cargo, o las retenciones del mismo efectuadas a terceros, así como contra el IMPAC o el IVA a su cargo.

Responsabilidad solidaria de personas morales

- 3.7. Las personas morales que opten por aplicar las facilidades a que se refieren las reglas anteriores, en el caso de que sus integrantes opten por tributar en lo individual, serán responsables solidarias únicamente por los ingresos, deducciones, impuestos y retenciones, que hayan consignado en la liquidación emitida al integrante de que se trate.

Ingresos y deducciones por operaciones a crédito, así como deducción de inversiones, provenientes del anterior Régimen Simplificado

Tratándose de los ingresos y deducciones por operaciones a crédito, así como de las inversiones, que hubiesen realizado los contribuyentes que tributaban en el Título II-A o la Sección II, Capítulo VI, Título IV de la Ley del ISR vigente hasta el 2001, o bien, conforme a la Resolución de Facilidades Administrativas en el Régimen Simplificado, para los efectos del Título II, Capítulo VII o Título IV, Capítulo II, Secciones I o II de la Ley del ISR, dichos contribuyentes no deberán acumular los citados ingresos o deducir tales erogaciones que hubieran

efectuado conforme a las citadas disposiciones, cuando efectivamente los cobren o las paguen ni deberán deducir las inversiones que hubiesen realizado hasta el 31 de diciembre de 2001, ya que conforme al procedimiento establecido en el Artículo Segundo fracción XVI de las Disposiciones Transitorias de la Ley del ISR para 2002, su efecto se debió considerar al momento de determinar la utilidad o pérdida fiscal respectiva.

Operaciones entre integrantes de un mismo coordinado

3.8. Tratándose de operaciones de compraventa, prestación de servicios o renta de bienes, afectos al autotransporte terrestre foráneo de pasaje y turismo, así como de liquidaciones por convenios de enrolamiento entre empresas, siempre que sean entre personas morales y personas físicas integrantes de un mismo coordinado del sector de autotransporte terrestre foráneo de pasaje y turismo, incluidas las terminales y centrales camioneras, los ingresos y deducciones podrán documentarse con comprobantes que reúnan los siguientes requisitos:

1. Nombre, RFC y, en su caso, la CURP, de la persona que presta el servicio, arrienda o enajena el bien.
2. Nombre, RFC y, en su caso, la CURP, de la persona que recibe el servicio, arrienda o adquiere el bien.
3. El monto total de la operación.
4. La descripción del bien, arrendamiento o servicio de que se trate.
5. Lugar y fecha de la operación.

Además, dichas operaciones deberán registrarlas en su contabilidad.

Estas operaciones no estarán sujetas al IVA¹⁴.

3.9 Beneficios para los mecánicos.

El beneficio con el que cuentan actualmente los mecánicos fiscalmente hablando, es excelente, ya que independientemente de lo que genere el grupo autónomo, solo el jefe de grupo paga una cuota fija. Normalmente el grupo autónomo está diseñado para generar los recursos financieros para subsistir y poder pagar como mínimo la nómina base de todo el grupo autónomo, o sea, los salarios base de cada uno de los integrantes del grupo (Jefe de grupo, maestros y ayudantes), con base a un tabulador de operaciones mecánicas regidas por actividades mecánicas de cada área que componen al autobús, estas actividades a su vez están normalmente regidas por costo/hora.

El número de integrantes de cada grupo y el número de grupos autónomos, varía dependiendo de las necesidades que el taller requiera, así podremos contar con grupos de uno, de dos, de tres, ..., de ocho, etc. Los grupos autónomos comprenden áreas especialistas de motor, radiadores, transmisión, suspensión, eléctrico, aire acondicionado, carrocería, pintura, vestiduras, etc. Los grupos también variarán dependiendo el tamaño del parque vehicular de cada taller, los outsourcing con los que se cuenten dentro del taller, el tamaño de las instalaciones, las áreas especialistas que se tengan contempladas como pago por día y que sustituyan a los grupos autónomos.

¹⁴ Diario Oficial de la Federación del 19 de mayo 2004 (Régimen Simplificado), México.

Entonces tenemos qué, un grupo autónomo puede generar ingresos para cubrir la nómina base, más una cantidad extra de dinero para ser repartida entre los miembros del grupo, bajo las condiciones que el jefe de grupo considere conveniente, dependiendo del apoyo (asistencia, cantidad de reparaciones efectuadas, no reclamaciones, etc.) que haya recibido de cada miembro del grupo autónomo. Pero independientemente de la cantidad que genere el grupo autónomo, solo el jefe de grupo paga impuesto, es decir, el jefe de grupo paga una cantidad muy pequeña con respecto a lo que genera de impuesto en representación de todos los miembros del grupo autónomo. Si por condiciones de la operación generó el grupo una cantidad muy pequeña y no se cubrió con la nómina base, la empresa normalmente le hace un préstamo al jefe de grupo para ser descontado en el siguiente corte, pero el jefe de grupo pagará la cuota fija de impuesto, si para el siguiente periodo genera una cantidad fuerte de dinero, donde rebasa considerablemente la nómina base actual y la adeudada, con esta cantidad de dinero le serán descontadas las nóminas y repartirá la sobrenómina a los demás integrantes del grupo, pero seguirá pagando la misma cuota fija de impuesto, aunque haya generado una cantidad muy considerable y respetable de dinero. **Este es el beneficio fiscal que se pudiera perder al darse cambios en la miscelánea fiscal**, por lo que plantearé una nueva forma de trabajar para compensar esta generación de ingresos actual y seguir trabajando bajo otros esquema, sin generar tantos ingresos pero conservando un salario base bien remunerado, así como no afectar la operación de los talleres que trabajan bajo este esquema de grupo autónomo.

Otra característica que no podemos olvidar de la estructura de los grupos autónomos es la forma en que trabajan, esto será importante para el planteamiento del siguiente capítulo. Estas características son que el grupo autónomo cubre un horario definido en caso de que los autobuses no presenten mantenimientos correctivos de última hora, si un autobús es reportado con una falla mecánica antes de que el mecánico salga de sus labores y del horario marcado, el grupo autónomo tiene la obligación de atender la autobús en el taller o si éste está pendiente en camino, el mecánico se trasladará con los medios que la empresa le facilite hasta donde se encuentre el autobús averiado, el mecánico normalmente cobra una clave por la salida a atender la unidad, mas las claves que la reparación implique, si el autobús se torció en un lugar muy distante del taller de origen, se podrían pagar alimentos y hospedaje al mecánico. Otra característica de los grupos autónomos es cubrir las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de los autobuses con base a la programación y/o prioridades que estas tengan para que los autobuses no pierdan sus próximas salidas, sin perder de vista que el mecánico deberá proporcionar calidad y cantidad necesarias y suficientes para que los autobuses no presenten fallas mecánicas imputables a la mano de obra del mecánico.

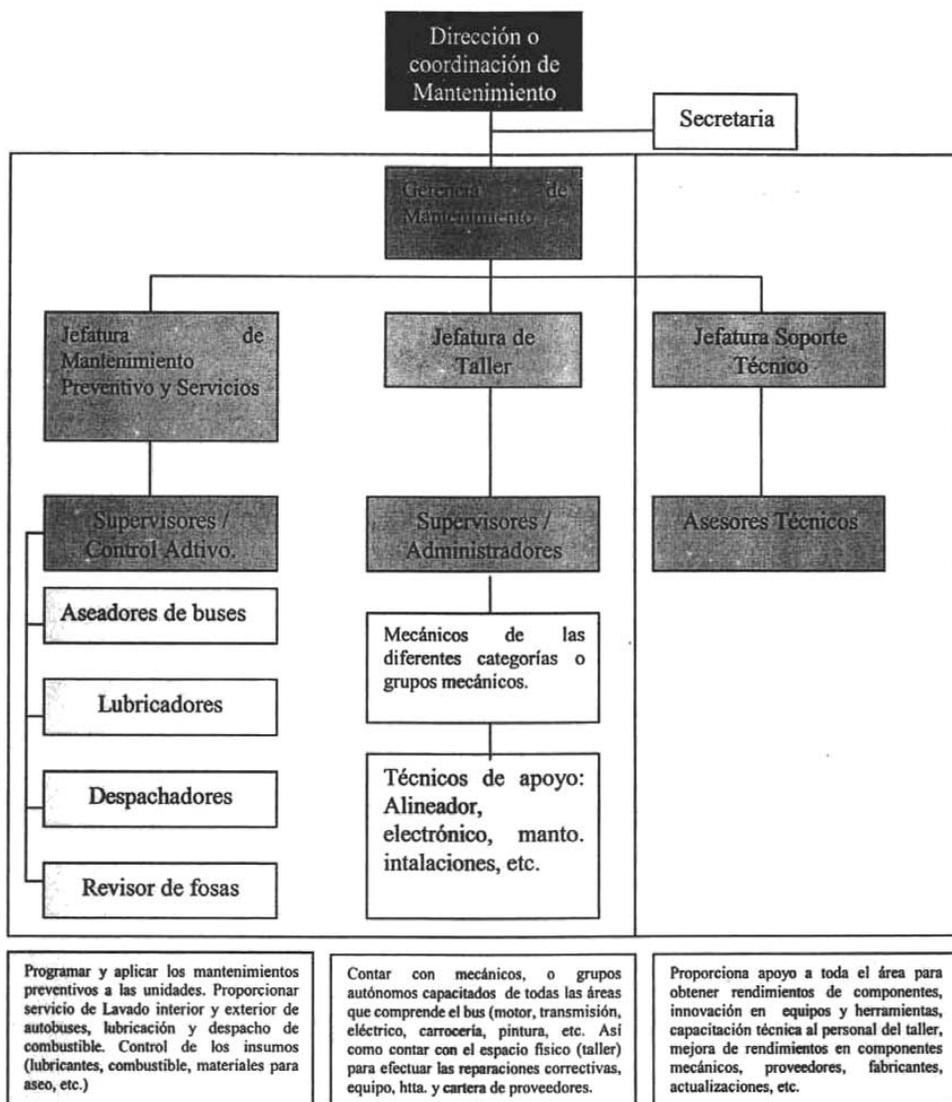
Capítulo 4

4. Propuesta de una nueva forma de trabajar en un taller de mantenimiento con una estructura tradicional

4.1 Estructura de un taller de mantenimiento de autobuses.

Organigrama de una área de mantenimiento de mantenimiento.

(El tamaño dependerá de las necesidades de la empresa y del tamaño del parque vehicular)



Fuente: Organigrama elaborado por Marcel Navarrete Reyes.

4.2 Propuesta de una nueva forma de trabajar (estructura) de un taller de mantenimiento de una forma tradicional a otra forma de trabajo para afrontar los cambios fiscales.

Para afrontar el cambio deberemos contar con tres elementos importantes como son: a) el resultado de una encuesta-entrevista para saber que es lo que piensan los mecánicos con respecto al cambio que se les formulará, b) Se les presentará antes del planteamiento del cambio un esquema de teoría con la finalidad de introducirlos hacia lo que es el cambio y como ejemplo se les proyectará una película referida al cambio, en este caso me refiero a ¿Quién se ha llevado mi queso? de Spencer Johnson c) Se plantea la estructura principal del cambio.

a) La encuesta:

A continuación muestro la encuesta que diseñé, con la finalidad de obtener información valiosa, principalmente cómo sienten y ven los mecánicos el sistema actual de trabajo y qué plantearían en caso de un cambio definitivo en la forma de trabajo actual. El diseño de la encuesta fue para contar con preguntas cerradas, dirigidas, abiertas y con respuestas de opción múltiple, con la finalidad de que el encuestado no se desvíe mucho de lo que se pretende, es darle un poco de ayuda, pero las preguntas abiertas son para que aporte ideas (principalmente nuevas) y de aquí pudiera considerar nuevas alternativas.

Questionario:

Percepción del cambio a una nueva forma de trabajo en un taller de mantenimiento de una empresa de autotransporte:

Datos del encuestado:

Nombre: _____ Fecha: _____

Edad: _____ Escolaridad comprobada: _____

Estado civil: _____ Antigüedad en grupo autónomo: _____

Puesto: _____ Área mecánica: _____

1) ¿Está satisfecho con la forma de trabajo del grupo autónomo actual?

a) SI

b) NO

¿Por qué?

- 2) ¿Qué le gustaría cambiar de la actual forma de trabajo (grupo autónomo) y por qué?

- 3) ¿Le gustaría que sus propuestas fueran escuchadas, consideradas y en su caso, aceptadas para ser parte de la forma de trabajo del grupo autónomo?

a) SI

b) NO

¿Por qué?

- 4) ¿Considera que con todos los cambios que se están presentando en nuestro país (políticos, sociales, fiscales), pudieran afectar a nuestra empresa y la actual forma de trabajar del grupo autónomo?

a) SI

b) NO

¿Por qué?

- 5) ¿Le gustaría laborar dentro del taller bajo otro estilo diferente al del grupo autónomo?

a) SI

b) NO

¿Por qué?

- 6) ¿Qué tipo de forma de trabajo escogería de las descritas a continuación? Solo marque una letra.

- a) Grupo autónomo, solo que ahora se pagarían impuestos con base a los ingresos que se generen, perdiendo el beneficio actual de pagar un impuesto significativo. Si se tiene un ingreso fuerte, el impuesto será fuerte. Si el ingreso es bajo, también el impuesto a pagar será bajo.
- b) Por horario fijo, descansando un día a la semana, pero con un salario relativamente bajo, la presión de trabajo sería tranquila para el mecánico, las expectativas de crecimiento personal son relativamente bajas.
- c) Se trabajaría con un sistema de horario y atención a los autobuses igual que el grupo autónomo actual, la carga de trabajo es alta si las necesidades del taller son altas, se podría atender a los autobuses en horarios fuera del mercado como base, sin ningún pago extra (cuando se requiera), pero el salario base es relativamente alto (50%) y se complementaría con resultados de calidad el otro 50%. Las expectativas de crecimiento personal son altas.
- d) Otra: _____

7) ¿Qué nuevo estilo de trabajo propondría usted para trabajar en el taller?

8) Le gustaría tener un sueldo que satisfaga sus necesidades por sus conocimientos, resultados y actitud positiva, en las actividades que desarrolle dentro del taller.

- a) SI b) NO

¿Por qué?

9) ¿Qué sugeriría o pediría usted a la empresa, en el caso que se diera un cambio fuerte en la forma actual de trabajo en el taller, con la finalidad de adoptar una nueva forma de trabajo?

10) ¿Qué propondría usted para que sea evaluado el desempeño de su trabajo, con el objeto de obtener lo sugerido en lo expuesto en los puntos ocho y nueve?

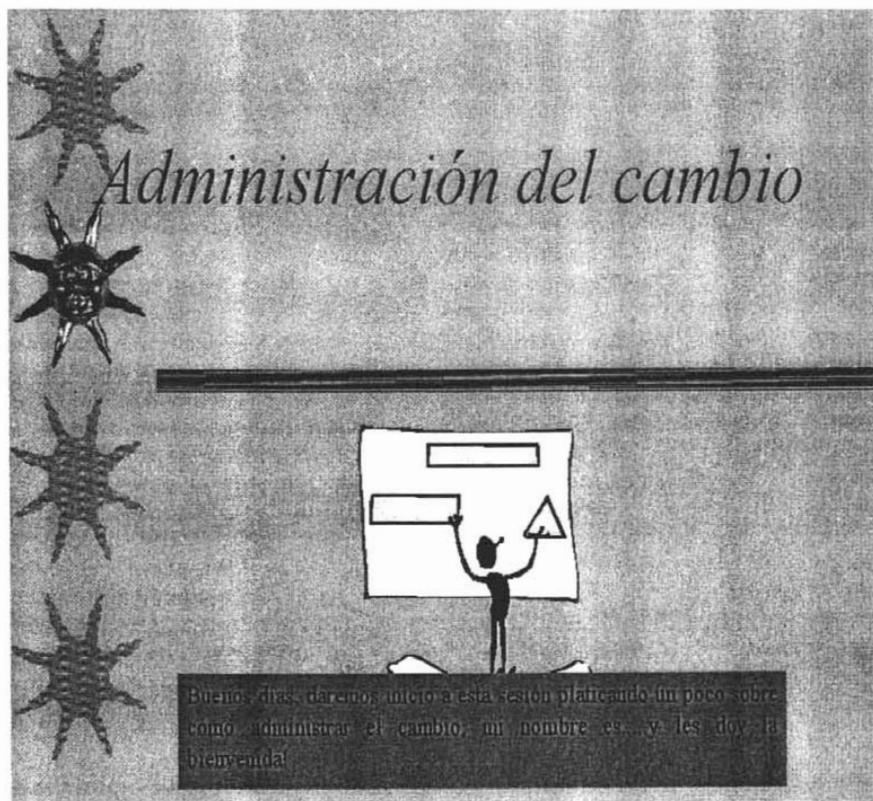
Fuente: Cuestionario formulado, elaborado y aplicado por Marcel Navarrete Reyes.

b) Introducción del cambio:

A continuación presento la forma cómo se le presentará al personal la introducción teórica y de apoyo al cambio, como un amortiguador. Esta estrategia es excelente, dado que ayuda a que el personal involucrado en el cambio se empiece a dar idea, primero de que es un cambio, segundo, empieza a razonar que se pretende un cambio y esto logra que a través de la plática vaya participando y cambiando puntos de vista, así como empezar a hacer preguntas sobre lo que se pretende, o sea, crea inquietud sobre lo que se pretende. Ya que se presenta la introducción teórica, se presenta la estructura de cómo se dará realmente el cambio, el plan consiste en presentar los objetivos, el alcance, porqué se pretende el cambio, los beneficios que éste tendrá, un diagrama de Gantt donde se muestra en tiempo de los pasos del plan y en qué consiste el plan planteado en este capítulo.

Las diapositivas que se muestran a continuación, es la presentación que se mostraría a los participantes del cambio en presentación Power Point, además de presentar un bloque cada diapositiva, se muestra en un recuadro en la parte inferior que es lo que se plantea en cada diapositiva como respaldo a la información mostrada:

Propuesta y presentación en Power Point, como una introducción y sensibilización de la administración del cambio, creando en los participantes inquietud sobre que pasará o qué planes tiene la dirección. Es importante que al término de esta presentación (duración aproximada de una hora), presentar la información y planes (diagramas de Gantt) sobre el cambio que requiere y necesita la organización.





Objetivo

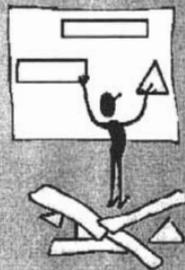


- * Que los participantes desarrollen actitudes positivas hacia la dinámica del cambio
- * Que los participantes identifiquen su posición ante el cambio



Lo que esperamos al final de esta plática es generar en ustedes nuevas formas de ver, pensar y actuar para enfrentar los cambios en la vida laboral y personal.

Provocar a través de la reflexión interior un cambio de actitud hacia adquirir una actitud positiva que permita el desarrollo de una cultura del cambio.





Lo único constante es el cambio

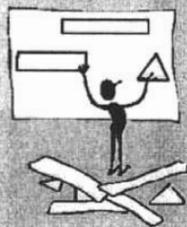


★ El actual es un tiempo de gran agitación de nuestro entorno en todos sus niveles y las personas se encuentran repetidamente ante el reto de que tienen que volverse muy flexibles.



(Pensar que el tiempo es la única constante)

Lo único constante es el cambio. El cambio no es algo nuevo en la historia del ser humano. Ha sido siempre desde muchos años atrás, sin embargo lo que nos afecta del cambio en la actualidad es la velocidad con la que ocurre en todos los niveles de la vida humana. Es posible encontrar con personas con ganas que no saben cómo actuar ante el cambio o desconocen cómo manejarlo con provecho y si todo se hace más difícil, surge el temor ante nuevos escenarios. En tales circunstancias ¿qué puede hacer una persona? Desarrollar habilidades y estrategias que le ayuden a manejar y sacar mayor provecho del cambio, pero sobre todo adquirir una actitud positiva es fundamental.

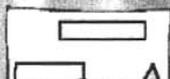




Desaprender lo aprendido

*Hoy en día, lo más importante para los individuos no es el dominio de un determinado conjunto de habilidades sino la comprensión de la manera de aprender.

APERTURA AL CAMBIO



LEER LA DIAPOSITIVA

Hoy en día, lo más importante para los individuos no es el dominio de un determinado conjunto de habilidades sino la comprensión de la manera de aprender. ... más que aprender estamos hablando de un proceso de re-aprendizaje, que quiere decir esto? Re-aprender = dejar atrás muchas cosas que antes daban resultado. No se trata solamente de aprender más, sino de tener valor para desaprender lo aprendido, de romper paradigmas.

Y al tener la capacidad para desaprender lo aprendido estamos hablando de tener **APERTURA AL CAMBIO**. Estar dispuestos a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos contextos y formas de vida.





* Cambiar es dejar de ser lo que se era para empezar a ser lo que se es en potencia.



* ~~La finalidad del cambio es la~~ transformación, la aparición de algo diferente.



LEER QUE LEA UN PARTICIPANTE

Cambiar es dejar de ser lo que se era para empezar a ser lo que se es en potencia.

La finalidad del cambio es la transformación, la aparición de algo diferente.

Los cambios obligan a remodelar el trabajo. Uno debe aprender a desprenderse de lo viejo y abrazar lo nuevo. Por lo general, significa el paso de lo familiar a lo desconocido. Incluso cuando el cambio es positivo, este proceso psicológico nos afecta a la mayoría de nosotros, resistiéndonos fuertemente ante cualquier cambio. Una de las más fuertes razones para ser la sensación de pérdida o de un final, que es empujada con la lucha de aceptar una dirección nueva.

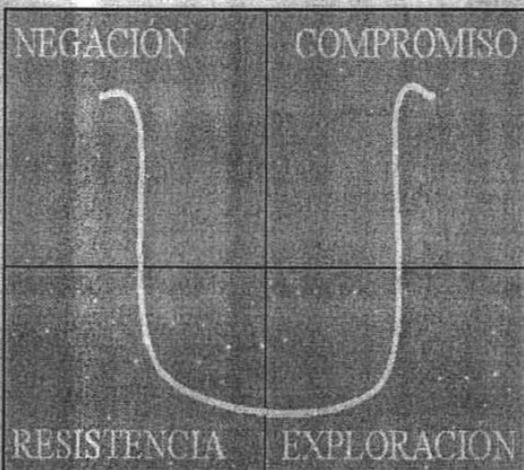
Se requiere tiempo y paciencia para ajustarse al cambio.



ETAPAS DE LA TRANSICIÓN



P
A
S
A
D
O



F
U
T
U
R
O

Cuando las personas se enfrentan a un cambio pasan por diferentes etapas. Cuando el cambio está próximo, la primera reacción de las personas suele ser negar el cambio, sentirse inseguras y preocupadas por el futuro. Sin embargo, a medida que el cambio se acerca, las personas suelen sentirse más seguras y optimistas. El ciclo que se muestra aquí indica que el cambio de una persona puede ser un proceso de descubrimiento y aprendizaje, y que las personas pueden sentirse más seguras y optimistas a medida que se acercan al cambio.

Las etapas de la transición son un modelo de referencia para comprender el cambio y la adaptación. Sin embargo, cada persona puede experimentar el cambio de una manera única y personal. El ciclo que se muestra aquí indica que el cambio puede ser un proceso de descubrimiento y aprendizaje, y que las personas pueden sentirse más seguras y optimistas a medida que se acercan al cambio.

Este ciclo puede ser utilizado como una herramienta para comprender el cambio y la adaptación. Sin embargo, cada persona puede experimentar el cambio de una manera única y personal. El ciclo que se muestra aquí indica que el cambio puede ser un proceso de descubrimiento y aprendizaje, y que las personas pueden sentirse más seguras y optimistas a medida que se acercan al cambio.

La resistencia surge cuando las personas sienten miedo o inseguridad ante el cambio. Sin embargo, a medida que las personas se acercan al cambio, suelen sentirse más seguras y optimistas. El ciclo que se muestra aquí indica que el cambio puede ser un proceso de descubrimiento y aprendizaje, y que las personas pueden sentirse más seguras y optimistas a medida que se acercan al cambio.





Señales de Resistencia

• Disgusto



• Quejas



• Apatía



• Incertidumbre



• Errores



• Accidentes



• Confusión

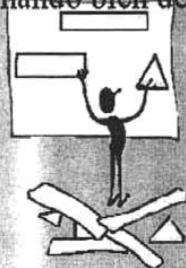




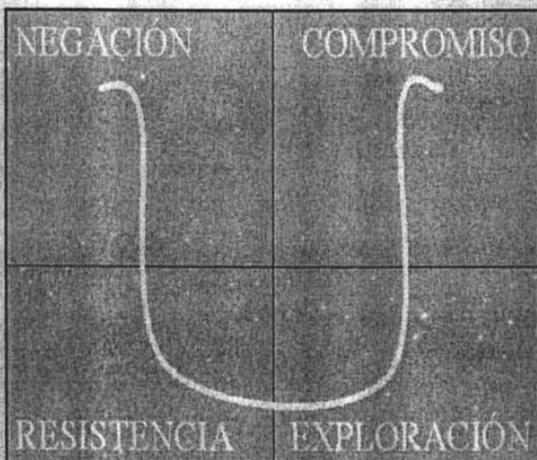
Pretextos por los cuales “no podemos cambiar”



- * Nunca lo hemos hecho
- * Nunca antes se había intentado
- * Lo hemos venido haciendo de esta manera desde hace 50 años
- * No funcionará
- * ¿Para qué cambiar?... ¡Si está funcionando bien de esta manera!
- * Es mucho problema el cambiar
- * No se puede
- * No me agrada



ETAPAS DE LA TRANSICIÓN



En la fase de Exploración las personas intentan comprender en qué consisten sus nuevas obligaciones o su posición frente al cambio, aprenden más acerca de su propio futuro y adoptan un nuevo paradigma.

Después de esta exploración comienza a surgir una nueva forma de ver, pensar y actuar. Cuando esto sucede la persona está lista para el compromiso. Está preparada para aprender nuevas formas de hacer las cosas. Esta nueva fase permanecerá hasta que se presente otro cambio y comience un nuevo ciclo de transición.

Esto nos lleva a cuestionarnos si estaremos siempre sujetos a esta ola de transiciones, la respuesta es SI, porque si no hubiera cambios estaríamos en la obsesión y perderíamos la capacidad de respuesta.



¿Quién se ha llevado mi queso?



The Cheese Story:



Este libro narra una historia que cambia grande bastante acerca del cambio. Está basado en el libro de negocios que está siendo utilizado en escuelas de negocios en todo el mundo.

Al principio de la historia:

Los dos personajes se identifican. Ellos están preparados y listo al cambio temprano. Ellos están en su zona y están contentos. Ellos se conocen al cambio y ellos se adaptan a los cambios con facilidad.

Después de un tiempo de esta película:

Los dos personajes se separan. El primero se adapta al cambio y se adapta a los cambios con facilidad. El segundo se adapta al cambio y se adapta a los cambios con facilidad.

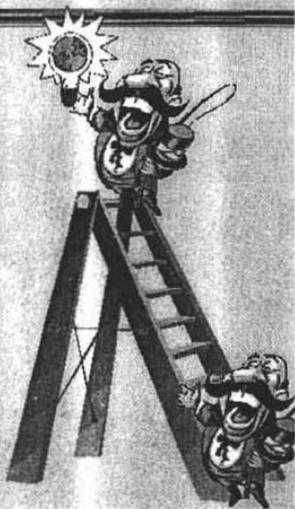
Por último se ve a los dos personajes en la escena de esta película y de la película a los cambios que están experimentando en su vida así como que algunos están principian a los cambios en su vida.

¿ CÓMO CAMBIAR ?

* ¿Cuántos gallegos se necesitan para cambiar un foco?



Finalmente... para cambiar un poco de humor.



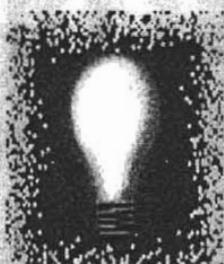
¿CÓMO CAMBIAR?

El # no importa!

★ ¿Cuántos ingenieros
se necesitan para
cambiar un foco?

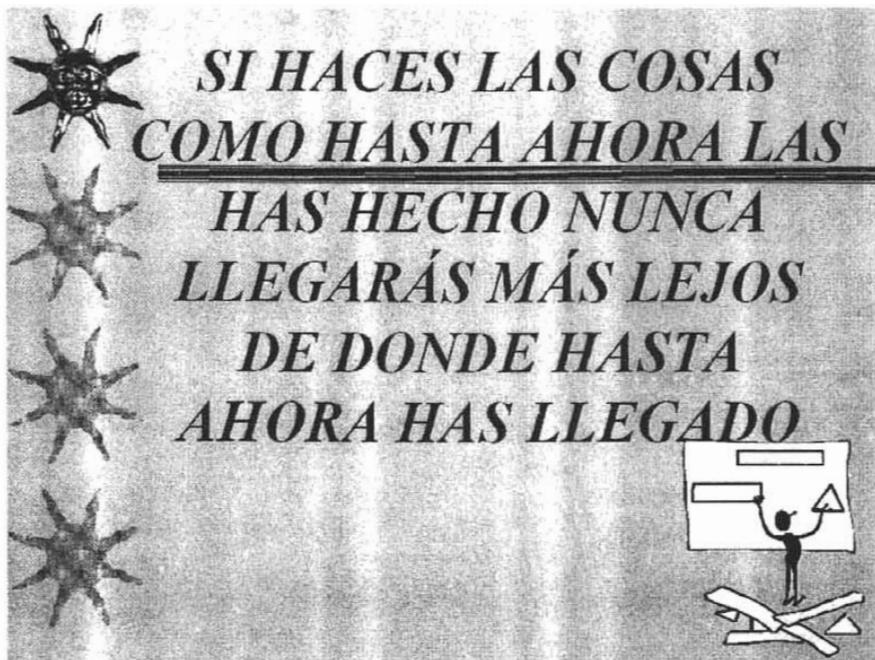


...lo importante es
que el foco quiera
CAMBIAR



¿A qué se refieren los ingenieros cuando dicen que necesitan 100 ingenieros para cambiar un foco? ¿A cuántos ingenieros se necesitan para cambiar un foco? ¿A cuántos ingenieros se necesitan para cambiar un foco? ¿A cuántos ingenieros se necesitan para cambiar un foco?

Muy fácil: a una sola persona. Pero los ingenieros no lo ven así.



Fuente: Cid, Mónica, Presentación aplicada en una empresa de autotransporte sobre la administración del cambio, México, Esquemas modificados como propuesta de este estudio.

c) Planteamiento de la estructura principal del cambio como un nuevo estilo de trabajo en un taller de mantenimiento de una empresa de autotransporte:

c1) En principio, el concepto de grupo autónomo desaparece, el planteamiento seguirá siendo con grupos mecánicos especializados, pero no como autónomos, ahora dependerán directamente de la gerencia como empleados pagados por día, donde cubrirán un horario específico, y se seguirá trabajando todos los días del año, cubriendo fines de semana, días festivos, días importantes no festivos como 10 de mayo, 24 de diciembre, etc., caminos, trabajos especiales fuera y dentro del taller, capacitación dentro y fuera del taller, etc.

c2) Se aprovecha la oportunidad para plantear la conformación de los grupos mecánicos así como las áreas que se necesitarán cubrir bajo el nuevo esquema, así como cuantos grupos se requerirán por área y cuantos mecánicos por grupo, a su vez. Por medio de costos, se evalúa que nuevo grupo mecánico se incorporará a la nueva estructura, si los grupos mecánicos externos (outsourcing) siguen tal como hasta ahora o se forman un grupo interno controlado totalmente por la gerencia de mantenimiento bajo el esquema de grupo mecánico, de igual forma se determina si un grupo mecánico actual, es conveniente que se convierta en un outsourcing, por convenir a los intereses de la empresa

c3) Los grupos quedarán conformados de igual forma que los grupos autónomos de: un jefe grupo, maestros y ayudantes, el número de grupos y de mecánicos de cada uno de éstos variará dependiendo de las necesidades de la operación del taller, el número de autobuses que entran a mantenimiento, la edad de parque vehicular, el crecimiento planeado del parque vehicular, la calidad del mantenimiento que se les haya proporcionado a los autobuses.

c4) Es de vital importancia obtener el sueldo promedio de todos y cada uno de los grupos autónomos involucrados con la finalidad de obtener un salario promedio mensual, con el cual podremos estimar el salario del nuevo jefe de grupo, del maestro y del ayudante de tal forma que estos salarios serán como sueldo por jornada de trabajo, a diferencia de los grupos autónomos que eran generados por actividades tabuladas y con base a lo generado era el ingreso generado, los cuales deberán ser muy atractivos para que en conjunto con las nuevas condiciones de trabajo, no se descuide el mantenimiento de los autobuses en ninguna de su modalidades.

Las condiciones de trabajo bajo el nuevo esquema por SUELDO FIJO a las cuales hago referencia son las siguientes:

- 1) Los horarios de trabajo serán de 9 a 18 hrs. de lunes a domingo, incluidos días festivos y fines de semana.

2) En fines de semana y días festivos, se podrá manejar como guardias sin pago extra por cubrir éstas, o sea, los grupos podrán rolarse un fin de semana trabajado, por un fin de semana descansado (sábado y domingo), y sería lo mismo con los días festivos y los días importantes no festivos.

3) Se deberá plantear la necesidad de crear DOS grupos mecánicos por cada área, o sea, dos grupos de motor, dos de transmisión, etc. De tal forma que exista una competencia sana y poder medir la productividad (referenciada más adelante) de cada grupo, e incentivar, sancionar o retroinformar, dependiendo el resultado de cada uno de ellos.

4) En caso de que un área tenga pocas actividades, podrá ser atendida por un solo grupo o integrarla a otra área de mayor actividad, pero esto debe determinarse dependiendo las necesidades de operación del taller.

5) De la productividad podemos mencionar que el salario fijo será el promedio actual de los ingresos, pero este será entregado a cada miembro en su 100% si cumple con las siguientes condiciones de calidad:

5.1) El 50% del salario determinado para cada categoría será entregado al mecánico siempre y cuando no tenga faltas injustificadas, ya que se le descontarán las partes proporcionales.

5.2) El 15% del restante 50%, se les entregará si el grupo mecánico tuvo CERO caminos (autobuses atendidos fuera del taller) durante la semana, si tuvieron solo UN camino, sólo se les entregará un 5%, de DOS caminos en adelante no se entregará porcentaje por concepto de caminos. Los caminos deberán ser evaluados por la gerencia para determinar si los caminos son imputables por deficiencia en la mano de obra del mecánico. En caso de que NO sea responsabilidad de los mecánicos, no afectarán el porcentaje del pago a los mismos.

5.3) El 15% del restante 50%, se les entregará si el grupo mecánico tuvo CERO reclamaciones y/o garantías de mano de obra (reparaciones e incluye las atenciones en caminos) durante la semana, si tuvieron solo UNA reclamación y/o garantía de mano de obra, sólo se les entregará un 5%, de DOS en adelante reclamaciones y/o garantías NO se entregará porcentaje por este concepto. Las reclamaciones y/o garantías deberán ser evaluadas por la gerencia de mantenimiento para determinar si son imputables por deficiencia en la mano de obra del mecánico.

En caso de que NO sea responsabilidad de los mecánicos, no afectarán el porcentaje del pago a los mismos.

5.4) El 10% del restante 50%, se les entregará si el grupo mecánico tuvo CERO reclamaciones y/o garantías de mano de obra (reparaciones e incluye las atenciones en caminos) durante la semana, si tuvieron solo UNA reclamación y/o garantía de mano de obra, sólo se les entregará un 5%, de DOS en adelante reclamaciones y/o garantías NO se entregará porcentaje por este concepto. Las reclamaciones y/o garantías deberán ser evaluadas por la gerencia de mantenimiento para determinar si son imputables por deficiencia en la mano de obra del mecánico.

En caso de que NO sea responsabilidad de los mecánicos, no afectarán el porcentaje del pago a los mismos.

- 6) Todos los mantenimientos, tanto preventivos como correctivos, deberán ser atendidos con base a las necesidades de operación del taller, esto significa que si hay que ir a carretera por uno o varios autobuses, estos deberán ser atendidos por los mecánicos con base a un rol de caminos, también deberán ser atendidos dentro del taller en el horario normal de trabajo, pero si es necesario quedarse a terminar alguna actividad mecánica para que el autobús salga oportunamente a su próxima corrida, el mecánico deberá quedarse a laborar sin que esto genere tiempo extra. Tampoco el mecánico deberá oponerse a cubrir las necesidades antes descritas, ya que esto afectaría la productividad del taller, debe quedar claro que es una situación de adaptación, estas actividades no se presentan todos los días, es importante cumplir con los estándares de calidad en la mano de obra para que las reclamaciones sean las menores o nulas, con esto se disminuye en gran escala los trabajos extra turnos, que es una situación que no agrada a la mayoría de los mecánicos, pero es importante adoptar y hacer conciencia de que es necesario apoyar al taller cuando así se requiera, es parte del trabajo y responsabilidad de un área operativa como lo es el taller de mantenimiento de autobuses.

4.3 Metodología de la Investigación.

La metodología de la investigación nos sirve para guiar paso a paso al interesado, sobre como realizar investigaciones sociales. De aquí se desprenden varios tipos de investigación a realizar, centrándonos en dos específicamente: el estudio exploratorio y el estudio descriptivo, con base a la estrategia de esta investigación.

4.3.1 Estudio exploratorio:

Este se efectúa normalmente cuando el objetivo es examinar algún tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que solamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Estos estudios servirán para ver como se han abordado la situación de investigación y se quiere formular preguntas.

Los estudios exploratorios son como cuando viajamos a un lugar que no conocemos, desde el cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro (a pesar de que hemos buscado información al respecto), sino simplemente alguien nos ha hecho un breve comentario sobre el lugar. Lo primero que hacemos es explorar: preguntar sobre qué hacer, y a donde ir, en que lugares se como sabroso, como es la gente, etc. Sino buscamos información del lugar, perderemos mucho tiempo y gastaremos dinero innecesariamente.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto más particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que se consideren cruciales.

4.3.2 Estudios Descriptivos:

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las prioridades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos

aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga¹⁵.

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza, poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa de uno o más atributos del fenómeno descrito.

Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.

Por ejemplo, un investigador organizacional puede pretender describir varias empresas industriales en términos de su complejidad, tecnología tamaño, centralización y capacidad de innovación. Entonces la mide en dichas variables y así puede describirlas en términos deseados. A través de sus resultados, describirá qué tan automatizadas están las empresas medidas (tecnología), cuanta es la diferencia horizontal (subdivisión de las tareas), vertical (número de niveles jerárquicos) y espacial (número de centros de trabajo y el número de metas presentes en las empresas, etc.), cuanta libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles y cuantos tienen acceso a la toma de decisiones (centralización de las decisiones) y en qué medida pueden innovar o realizar cambios en los métodos de trabajo, maquinaria, etc. (capacidad de innovación) Sin embargo, la investigación no pretende por medio de su estudio las empresas con tecnología más automatizada son aquellas tienden a ser las más complejas (relacionar tecnología con complejidad), ni decimos si la capacidad de innovación es mayor en las empresas menos centralizadas (correlacionar capacidad de innovación con centralización)¹⁶.

4.3.3 Encuesta:

La encuesta es un medio de recabar información usando cuestionarios.

Frecuentemente se usa para entender y medir las necesidades, actitudes y la satisfacción del cliente con respecto a productos y servicios. Se aplica mejor cuando el número de gentes cuestionados es grande y es difícil hablar personalmente con cada uno de ellos¹⁷.

¹⁵ Roberto Hdez, Sampieri, Metodología de Investigación, México, Prentice Hall, 2000, p. 58-60

¹⁶ Idem, p. 60, 61.

¹⁷ Michael R. Kelly, Manual de Solución de Problemas, México, 1992, p. 112.

Instrucciones de paso a paso:

- Verifique que efectivamente la encuesta sea la mejor manera de recabar la información requerida. A veces, ya se dispone de la información que se necesita. También, considere otra herramienta del mejoramiento de la calidad, como la entrevista, que pudiera ser más apropiada para su situación.
- Fije los objetivos de la encuesta. Escriba objetivos que aclaren lo que usted quiere aprender con la encuesta.
- Identifique quienes participarán en la encuesta: a. ¿Cuántas encuestas?: Aplicadas apropiadamente, las encuestas han probado (mantenidas dentro de sus límites) que evalúan correctamente las características de un todo con base en una fracción de las partes que lo integran. El número de encuestas por efectuar lo determina el nivel de precisión deseado, o qué tan seguro quiere usted estar de los hallazgos de la encuesta. Para precisar razonablemente los resultados, se deben correr por lo menos 50 encuestas. ¿A quién se investiga?: Investigue a diferentes tipos de gente para mantener la confiabilidad de la encuesta e incluya exclusivamente a gente que sea representativa del grupo del cual se están haciendo las inferencias.
- Desarrolle una serie de preguntas para obtener la información requerida. Utilice preguntas que satisfagan los objetivos de la encuesta. Generalmente la información requerida durante una encuesta puede analizarse más fácilmente si las preguntas requieren respuestas numéricas u objetivas. Las respuestas podrían asociarse a escalas, para así poder obtener respuestas que pueden ser fácilmente medidas. También las respuestas cierto/falso y sí/no son fáciles de evaluar.
- Incluya en la encuesta algunas preguntas abiertas. Con ellas se le da a la persona oportunidad de agregar lo que quiera, además de su respuesta de cierto/falso. Las preguntas abiertas son también de ayuda para aclarar respuestas a las preguntas objetivas. Ejemplos de preguntas abiertas son; ¿Por qué?, ¿Qué piensa de esto?, ¿Qué opina usted? ¿Qué haría de forma diferente?
- Determine qué información personal quiere en relación con quienes contesten la encuesta. La información acerca de quienes responden es útil para analizar la encuesta una vez que se haya terminado de coleccionar todos los datos. La información que es común recabar incluye es: Posición, Edad, Departamento, Años de Servicio, Ingresos, Experiencia, etc.
- Organice las instrucciones y preguntas de manera que el cuestionario sea fácil de contestar. Manténgala sencilla. Sus preguntas deben incluir: Por qué se está conduciendo la encuesta, cómo llenar el cuestionario, como regresarla.
- Aplique el cuestionario a varias personas antes de enviarla al grupo bajo estudio, así averiguará si es fácil de llenar y si las respuestas proveen el tipo de información que usted quiere. Después, haga las correcciones pertinentes.
- Cuando se regresen los cuestionarios, analícelos antes de buscar tendencias basadas en evidencias cuantificables. El diseño del cuestionario ayudará a que esto sea fácil.

4.3.4 Entrevista:

Una entrevista es un intercambio de información “cara a cara”, por teléfono, u otro medio de interacción como una videoconferencia.

Se usa para entender y medir las necesidades, actitudes y la satisfacción del cliente. Se aplica mejor cuando la información requerida se puede recabar de un número relativamente pequeño de personas que pueden contestar directamente las preguntas¹⁸.

Instrucciones de paso a paso:

- Verifique la entrevista es la mejor forma de obtener información. Si el número de gente por entrevistar es grande, o es difícil comunicarse directamente con ellas, la investigación podría ser una herramienta más adecuada.
- Fijese objetivos para la entrevista. Escriba objetivos que aclaren lo que usted quiere obtener de ella.
- Identifique quienes participarán en la entrevista:
 - Los que serán entrevistados.
 - Los que conducirán la entrevista
- Investigue todo lo que pueda sobre las personas que entrevistará. Determine cómo se siente con respecto al tema de la entrevista. Trate de hacer esto en forma indirecta hablando con gente que conozca a los entrevistados. Use información que recabe para desarrollar preguntas que los entrevistados puedan contestar con facilidad.
- Elabore el cuestionario de la entrevista. Emplee preguntas que estén acordes con los objetivos de la entrevista. Por lo general, la información obtenida durante la entrevista puede analizarse más fácilmente si las preguntas requieren respuestas numéricas u objetivas. Las respuestas pueden medirse más fácilmente si las respuestas probables están asociadas con una escala, otras preguntas fáciles de medir requieren respuestas tipo disyuntiva cierto/falso o sí/no.
- Arregle las preguntas de tal manera que la entrevista fluya suavemente. La entrevista debe ser como una conversación, con las cuestiones arregladas de manera que un pensamiento lleve lógicamente al siguiente. Evalúe qué tan bien trabaja esto entrevistando primero a alguien que no esté en la lista de la entrevista y luego modifique su cuestionario de acuerdo a lo que haya descubierto durante esta prueba. También esta entrevista de prueba es una buena oportunidad para ver qué tanto tiempo tomará conducir la entrevista real.
- Haga una cita para la entrevista. Planéela con anticipación para que la persona por entrevistar sepa el porqué de ésta y cuánto tiempo se llevará.

¹⁸ Idem, p. 89.

- Conduzca la entrevista. Haga las preguntas desarrolladas para cumplir sus objetivos de la misma manera durante cada entrevista. Pase la mayor parte del tiempo escuchando con cuidado y tomando notas. Estas notas son registros importantes de las respuestas obtenidas y contienen información de la que, posteriormente, se sacarán conclusiones. Si desea grabadora, obtenga el permiso con anticipación.
- Revise la información obtenida. Hágalo tan pronto como sea posible después de la entrevista. A veces resulta que las notas tomadas durante la entrevista son de poco valor porque son difíciles de entender o son ilegibles. Si se necesita, reorganícelas para aclararlas.
- Analice la información recabada, después de terminada la entrevista.. Busque tendencia con base en evidencias que sean medibles. El diseño de la entrevista ayudará a que esta tarea sea fácil. Use otras herramienta del mejoramiento de la calidad para organizar y exhibir los datos, por ejemplo, gráficas de barras, de pastel, lineales, etc.

4.3.5 Tamaño de la Muestra (cantidad de encuestas a aplicar)

n = Tamaño de la muestra

N = Población = 50

S = Desviación estándar = 0.1

ϵ = Error de estimación = 0.05

Z = Margen de confiabilidad = 1.96 ; $\alpha = 0.05$

Tenemos la fórmula para obtener el tamaño de la muestra

Sustituimos valores en la fórmula y hacemos operaciones

Obtenemos el tamaño de la muestra

$$n = \frac{S^2}{\frac{\epsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}} = \frac{(0.1)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.1)^2}{50}} = \frac{0.01}{0.00116} = 8.62 \rightarrow 9$$

19

¹⁹ César A. Bernal T., Metodología de la Investigación, México, Prentice Hall, p. 163, 164.

4.3.6 Resultados de la aplicación de la entrevista-encuesta:

La aplicación de la Encuesta-Entrevista a mecánicos de una empresa de autotransporte fue considerada con la finalidad de contar con información real y poder confirmar si la propuesta planteada por un servidor, es aceptada como un cambio que convenga y conveza al personal involucrado (tanto directiva, mando medio y mecánicos). Esta encuesta fue aplicada en julio del 2004.

Matriz 1: Resultados de la Encuesta aplicada

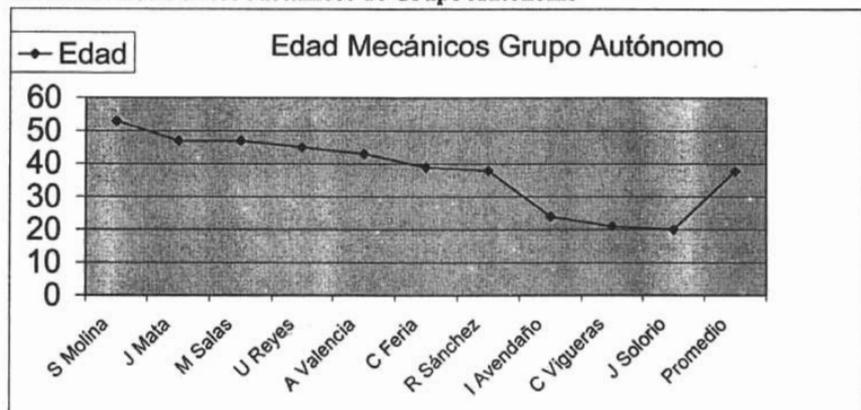
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A MECÁNICOS DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE											
Nombre	S Molina	J Mata	M Salas	U Reyes	A Valencia	C Feria	R Sánchez	I Avedaño	C Viguera	J Solorio	Promedio
Edad	53	47	47	45	43	39	38	24	21	20	36
Escolaridad	9	9	6	3	11	6	9	9	9	9	8
Edo. Civil	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Soltero	Casado	Soltero	8 casados
Antigüedad GA	20	26	18	31	19	15	13	5	3	2	9.5
Puesto	Maestro	Jefe grupo	Ayudante	Jefe grupo	Jefe grupo	Maestro	Maestro	Ayudante	Ayudante	Ayudante	3 jr; 3 m; 4 a
Área	Carrocería	Motor	Carrocería	Radiadores	Transmisión	Motor	Eléctrico	Radiadores	Vestiduras	Motor	
1	SI, le gusta el sistema de GA	SI, por los ingresos y flexibilidad del tiempo	SI, se gana por el estajo	SI, se gana bien y sistemas gusta	SI, no estanca, aprende cada día	SI, se gana bien.	SI, libertad de trabajo, está restringido	SI, desempeño y ambiente laboral actual	SI, compañeros buen trabajo	SI, ganas por lo que trabajas	10 SI
2	Reparación del dinero más justa	Equipo más especializado	Le gusta el sistema actual de GA	Guardias más cortas tiempo	No administradores son autoritarios	No administradores Si jefes de taller	Mejora del estado físico del área de trabajo	Todo está bien	Modernizar el equipo de trabajo	Mejor distribución de cargas de trabajo	
3	SI, trabajar más equitativo	SI, pudiera traer cambios buenos	SI, mejorar para rendir más el trabajo	SI, para valger para encarga trabajo	SI, provocar un cambio positivo	SI, que la directiva conozca el trabajo mecánico	SI, que se conozcan más inquietudes de cada empleado	SI, aplicar propuesta de verificar si es positiva	SI, para mejorar actual sistema de trabajo	SI, se trabaja mejor y más tranquilo	10 SI
4	SI, se podrían pagar más impuestos.	SI, hacienda y situación fiscal para beneficiar	NO, se supone las reformas son para beneficiar	SI, funcionarios roban, Fox no resultados	SI, se pudieran pagar muchos impuestos	SI, se podrían pagar más impuestos	NO, Pudieramos cambiar, pero pagar positivamente	SI, se podrían pagar más impuestos.	SI, posible cambio en la forma de pago de trabajo	SI, evaluación de ingresos y trabajo	8 SI; 2 NO
5	SI, siempre cuando el salario sea atractivo	NO, le gusta el sistema de GA	SI, si es un cambio positivo, si	SI, mejorar el actual sistema	SI, por día.	SI, por día	NO, le gusta el sistema de GA	SI, mejorar el área conocimientos	SI, sería interesante conocer otro estilo de trabajo	NO, por día hay mucho descontrol	7 SI; 3 NO
6	C	D	C	C	C	C	C	C	C	C	9 C; 1 D
7	C	D	C	C	C	C	C	C	C	C	9 C; 1 D
8	SI, demostrar conocimiento, esto es dinero	SI, para que el trabajo sea reconocido	SI, entre mayor conocimiento, mayor reconocimiento	SI, demostrar conocimiento y experiencia	SI, Actividades de responsabilidad se debe evaluar valorado	SI, demostrar la capacidad de cada empleado	SI, demostrar la capacidad de cada empleado	SI, demostrar conocimiento, esto es dinero	SI, demostrar conocimiento	SI, Se ganaría dinero por conocimiento, no por antigüedad.	10 SI
9	Más prestaciones, vales de despensa, uniformes, equipo según al 100% por la empresa	Mantener como mínimo el sueldo actual	Mantener los ingresos actuales, con los materiales cuando se requieran	Equipo, herramientas y capacitación de punta	Medir el desempeño de cada trabajador	Sueldo, equipo y herramienta	Contar con el equipo necesario para poder ofrecer calidad	Nada	Mantener como mínimo el sueldo actual	Más opciones de turnos, el actual es muy pesado	
10	Garantía de puntualidad, bajo perfil por MO	Ser comparados con otros talleres en los trabajos adecuados y calificados tiempo	Evaluación de personal, limpieza personal y áreas, 5%	No reclamaciones de mano de obra, puntualidad y asistencia	Reclamaciones, honestidad y puntualidad	Calidad en el trabajo, puntualidad	Atención al cliente, buena imagen personal	Honestidad y responsabilidad	Calidad tiempos optimizados de las actividades de trabajo	Evaluaciones frecuentes de conocimientos de trabajo	

Fuente: Matriz diseñada por Marcel Navarrete R.

De 50 mecánicos que comprende el total de la población, tomé un muestra de 10, equivalente al 20% de la población, por lo que la información arrojada es altamente representativa de la población. Esta muestra se tomó aleatoriamente, dado que es lo más conveniente para que los datos tengan representatividad para el estudio.

En este cuadro se aprecia el resultado de cada encuesta-entrevista, y los comentarios obtenidos de cada encuestado-entrevistado, ya que apliqué el cuestionario personalmente a cada uno de los participantes y les iba haciendo cada una de las preguntas para evitar que se interpretaran de forma distinta a lo que realmente pretende el estudio en cuestión y no desviar o estar repitiendo encuestas después de calificarlas y darme cuenta que al dejar solo al participante le dio otro cause.

Gráfica 1: Edad de los Mecánicos de Grupo Autónomo

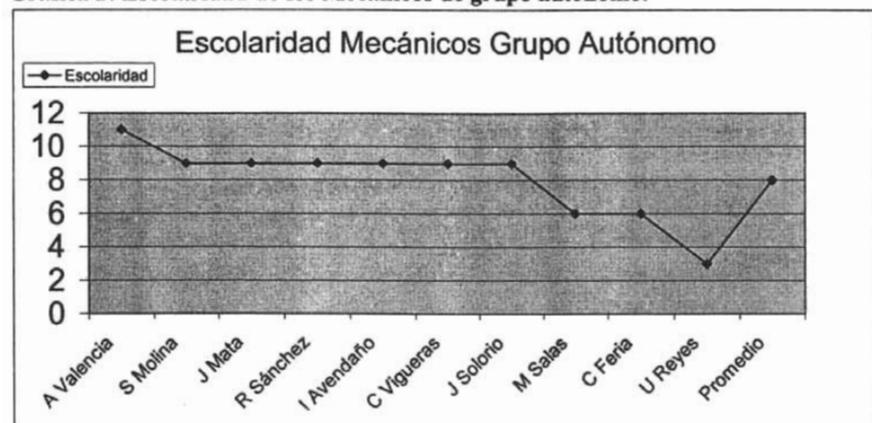


Nombre	S Molina	J Mata	M Salas	U Reyes	A Valencia	C Feria	R Sánchez	I Avendaño	C Viguerras	J Solorio	Promedio
Edad	53	47	47	45	43	39	38	24	21	20	38

Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por Marcel Navarrete Reyes.

El promedio de edad, ya no es de jóvenes, es de gente madura, todavía se tiene la fuerza moral y física para enfrentar cambios fuertes.

Gráfica 2: Escolaridad de los Mecánicos de grupo autónomo.

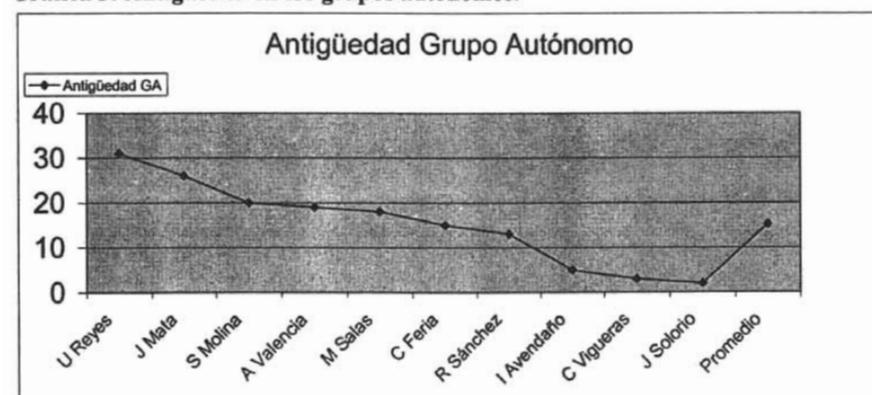


Nombre	A Valencia	S Molina	J Mata	R Sánchez	I Avendaño	C Viguera	J Solorio	M Salas	C Feria	U Reyes	Promedio
Escolaridad	11	9	9	9	9	9	9	6	6	3	8

Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por Marcel Navarrete Reyes.

La escolaridad no es la óptima, pero implementando programas de educación abierta se puede mejorar el nivel escolar y esto conlleva a la apertura para negociar y lograr cambios más rápidamente. Los 8 años son equivalentes a 2do. de secundaria.

Gráfica 3: Antigüedad en los grupos autónomos.

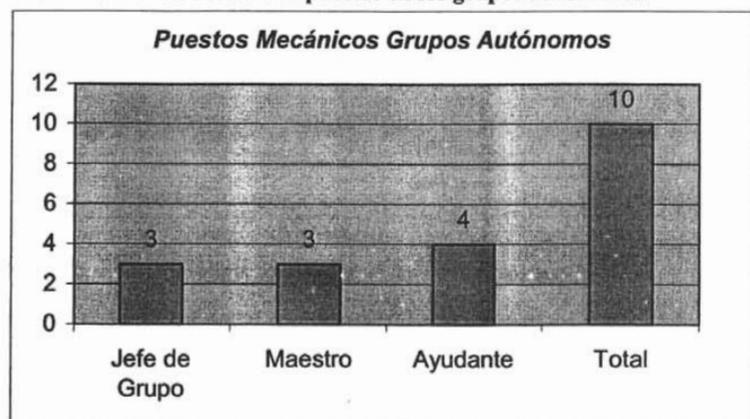


Nombre	U Reyes	J Mata	S Molina	A Valencia	M Salas	C Feria	R Sánchez	I Avendaño	C Viguera	J Solorio	Promedio
Antigüedad GA	31	26	20	19	18	15	13	5	3	2	15

Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por Marcel Navarrete Reyes.

La antigüedad considero que está en un término medio, por lo tanto óptimo, donde la gente ha tenido la oportunidad de aprender, desarrollarse y capacitarse. Todavía el personal mecánico tiene la actitud y aptitud para sacar adelante el mantenimiento de los autobuses.

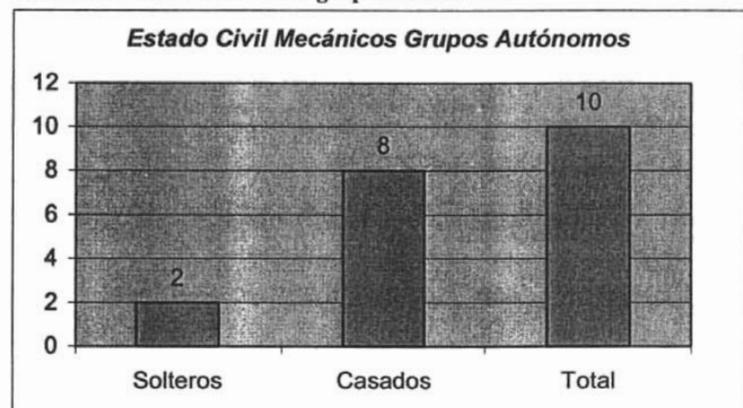
Gráfica 4: Conformación de puestos en los grupos autónomos.



Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por Marcel Navarrete Reyes.

Actualmente los grupos son pequeños, donde todos cuentan con un jefe de grupo y dependiendo las necesidades de la operación del taller, se conforman con maestro y ayudantes o solo ayudantes. Considero que la combinación es buena.

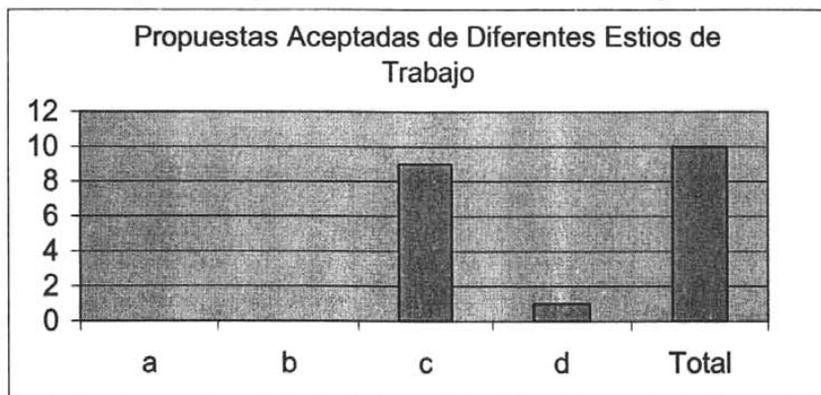
Gráfica 5: Estado Civil de los grupos autónomos.



Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por Marcel Navarrete Reyes.

Predominan en un 80% los casados, esto trae como consecuencia más responsabilidad para tratar de aplicarse a las normas y políticas establecidas con la finalidad de conservar el empleo. Los solteros tienden a tomar decisiones más a la ligera y normalmente a las primeras de cambio renuncian, afectando momentáneamente la operación del área, no es fácil encontrar gente técnica.

Gráfica 6: Propuestas aceptadas de los diferentes estilos de trabajo.



Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por Marcel Navarrete Reyes

Como se puede observar en este gráfico, **la propuesta planteada por un servidor (C)**, fue aceptada ampliamente por el personal (mecánicos) encuestado, **teniendo un 90% de aceptación**. De diez aplicaciones, solo una persona aportó una forma distinta para afrontar un posible cambio. La propia gente quiere ser evaluada con base a sus conocimientos y calidad para hacer sus actividades diarias dentro del trabajo.

4.3.7 Análisis FODA

Matriz 2: ANÁLISIS FODA (del taller mecánico de una empresa de autotransporte, con base a información real obtenida en la encuesta aplicada)

<u>FORTALEZAS:</u> <ul style="list-style-type: none">• Mano de obra calificada.• Mano de obra de calidad.• Ingresos considerables.• Equipamiento.• Creatividad.• Los maestros transmiten enseñanza a los ayudantes.• Se pueden planear proyectos y ejecutarlos por la actitud del personal mecánico.• A los mecánicos les gustaría cambiar.• Capacidad de financiamiento.• La antigüedad es buena (15 años)• La distribución de puestos dentro de los grupos es adecuada para la operación.	<u>DEBILIDADES:</u> <ul style="list-style-type: none">• Muchos años como grupo autónomo.• El cambio generaría oposición.• Temor al cambio.• El nivel escolar no es muy bueno.• Hay que presionar la gente para que cumpla.• La edad de los mecánicos debe ser considerada, ya son en promedio personas maduras.• La escolaridad promedio de 2do. de secundaria podría mejorarse.
<u>OPORTUNIDADES:</u> <ul style="list-style-type: none">• Adaptación rápida a nuevas tecnologías (adquisición de nuevos autobuses)• Ampliar las áreas mecánicas a otras plazas geográficas.• Capacitación para el manejo de nueva tecnología.	<u>AMENAZAS:</u> <ul style="list-style-type: none">• Reformas fiscales.• Incertidumbre gubernamental.• Fraudes a gran escala que amenazan la estabilidad del país.• Vulnerabilidad a la devaluación.• Equipos muy costosos.

Fuente: Secretaría técnica, IPN, Metodología para el análisis FODA, México, Dirección de planeación y organización, Marzo 2000, p. 7.

Mediante esta matriz FODA, podemos observar los factores internos (Fortalezas y Debilidades "Temor al Cambio"), así como los factores externos (Oportunidades y Amenazas "Reformas Fiscales") obtenidos de la aplicación de la encuesta, donde me remito a encasillarlos respectivamente para considerarlos dentro del análisis como parte importante dentro del diagnóstico para construir la estrategia, motivo de este estudio.

Matriz 3: Matriz FODA para minimizaciones

MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p><u>Lista de Fortalezas</u></p> <p>F1. Mano de obra calificada. F2. Mano de obra de calidad. F3. Ingresos considerables. F4. Equipamiento. F5. Creatividad. F6. Los maestros transmiten enseñanza a los ayudantes. F7. Se pueden planear proyectos y ejecutarlos por la actitud del personal mecánico. F8. A los mecánicos les gustaría cambiar. F9. Capacidad de financiamiento. F10. La antigüedad es buena (15 años) F11. La distribución de puestos dentro de los grupos es adecuada para la operación.</p>	<p><u>Lista De Debilidades</u></p> <p>D1. Muchos años como grupo autónomo. D2. El cambio generaría oposición. D3. Temor al cambio. D4. El nivel escolar no es muy bueno. D5. Hay que presionar la gente para que cumpla. D6. La edad de los mecánicos debe ser considerada, ya son en promedio personas maduras. D7. La escolaridad promedio de 2do de secundaria podría mejorarse.</p>
<p><u>Lista de Oportunidades</u></p> <p>A1. Adaptación rápida a nuevas tecnologías (adquisición de nuevos autobuses) A2. Ampliar las áreas mecánicas a otras plazas geográficas. A3. Capacitación para el manejo de nueva tecnología.</p>	<p><u>FO (Maxi-Maxi)</u> Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</p> <p>1. Fortalecer el programa de capacitación para afrontar nuevas tecnologías. (F1, F2, F3, O1, O2)</p>	<p><u>DO (Mini-Maxi)</u> Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</p> <p>1. Fortalecer plan estratégico para provocar que los mecánicos sean más activos en actividades fuera del taller. (A2, D2, D5)</p>
<p><u>Lista de Amenazas</u></p> <p>A1. Reformas fiscales. A2. Incertidumbre gubernamental. A3. Fraudes a gran escala que amenazan la estabilidad del país. A4. Vulnerabilidad a la devaluación. A5. Equipos muy costosos.</p>	<p><u>FA (Maxi-Mini)</u> Estrategia para fortalecer el proyecto y minimizar las amenazas.</p> <p>1. Reactivar plan y programa para adquisición y financiamiento de equipo y herramienta especializado. (F4, A5)</p>	<p><u>DA (Mini-Mini)</u> Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</p> <p>1. Crear un plan estratégico que permita afrontar cambios radicales por factores externos, que permitan al mecánico asegurar como mínimo el status actual. (A1, A2, A3, A4, D1, D3) 2. Generar un programa de educación abierto para mejorar el nivel socio cultural de los mecánicos. (A1, A2, D4, D6, D7)</p>

Fuente: Secretaría técnica, IPN, Metodología para el análisis FODA, México, Dirección de planeación y organización, Marzo 2000, p. 8, 9.

Como resultante de esta matriz, lo interesante es minimizar la conjunción de las amenazas y debilidades, que es lo que realmente nos preocuparía, posteriormente podríamos pensar en mejorar factores que estén en mejor posicionados. Como extracción se puede observar del cuadro DA dentro de la matriz FODA, que debemos plantear una estrategia para afrontar el cambio radical principalmente estimulado por un factor externo “reforma fiscal” pero este tendrá al éxito si consideramos realmente al mecánico, el cual pide mantener sus ingresos actuales como mínimo, de esta forma se sentirá seguro y se verá en la necesidad de apoyar la estrategia que se plantee.

Matriz 4: Matriz FODA (ponderación)

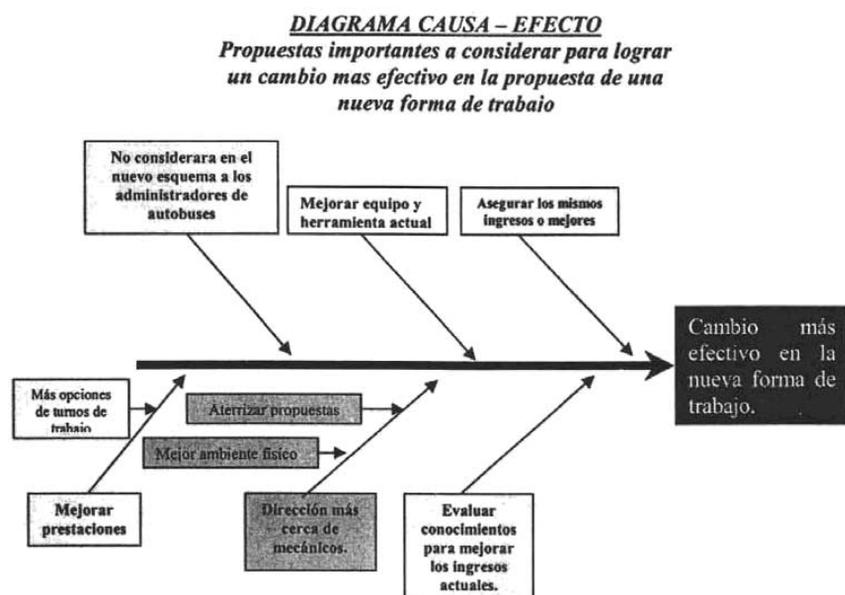
MATRIZ FODA (PONDERACIÓN)						
FODA \ AMBITOS	Programa de capacitación técnica	Financiamiento y adquisición de equipo y herramienta especial	Más participación en actividades de trabajo fuera del taller base	Plan para afrontar cambios radicales por factores externos que permitan conservar al status actual del mecánico como mínimo	Capacitación abierta	TOTAL
Fortalezas	10 9	8 10	8 9	5 7	8 9	349
Debilidades	10 7	8 7	8 6	5 5	8 5	239
Amenazas	10 6	8 6	8 7	5 5	8 7	245
Oportunidades	10 9	8 10	8 9	5 8	8 8	346
TOTAL	50	56	40	25	40	211

Fuente: Luis E. Hernández Ruíz, Asesoría a la empresa Resurtidora de Refrigeración S.A. de C. V., México, Seminario de Estrategia Empresarial, Posgrado FCA, UNAM, Abril 2002.

Esta ponderación nos arroja como resultado reafirmar los comentarios hechos de las dos anteriores matrices FODA, es el asegurar un resultado con ayuda de la aritmética. Es de suma importancia en un estudio estratégico el verificar y confirmar nuestros resultados, para que tengan la validez y sustento, y que lo expuesto contenga la credibilidad necesaria y suficiente para el estudio en cuestión. Esta matriz coincidente nos vuelve a dar como resultado el contemplar y considerar un plan estratégico para los factores externos “reformas fiscales” y mantener como mínimo los ingresos actuales de los mecánicos dentro del cambio contemplado.

4.3.8 Diagrama Causa Efecto

Diagrama 2: Causa-Efecto



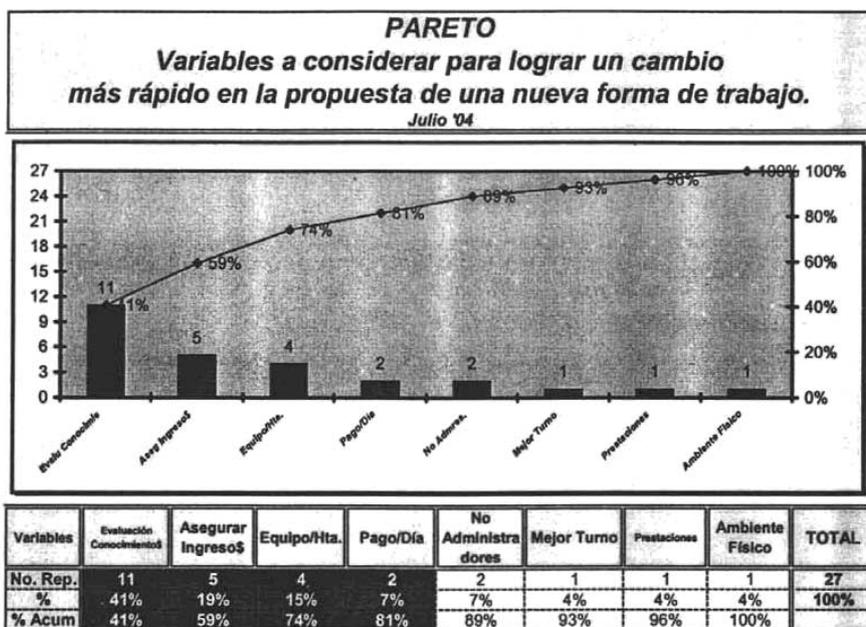
Fuente: Michale R. Kelly, Manual de solución de problemas para el mejoramiento de la calidad, México, Panorama, p. 69, 70. Diagrama desarrollado por Marcel Navarrete Reyes.

Lo importante de presentar estas herramientas, es no perder de vista los factores importantes a considerar en el estudio, es una característica que también nos brinda este tipo de diagrama, pudiendo observar que se sigue contemplando el no perder de vista los ingresos de los mecánicos para lograr un cambio satisfactorio.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

4.3.9 Diagrama de Pareto

Diagrama 3: Diagrama de Pareto.



Fuente: Michale R. Kelly, Manual de solución de problemas para el mejoramiento de la calidad, México, Panorama, p. 102-105. Diagrama desarrollado por Marcel Navarrete Reyes.

La importancia de este diagrama es proporcionarnos la prioridad en que deberemos de atender los factores obtenidos de la aplicación de las herramientas utilizadas en el estudio, para no desviar recursos en atender factores con menos peso específico. En el caso de este diagrama de Pareto, la primera prioridad es atender la evaluación de conocimiento de los mecánicos, pero esta evaluación está íntimamente relacionada con los ingresos, así que deberemos atender prioritariamente las actividades o factores (80/20), trabajar sobre el 20% de factores con la finalidad de cubrir con un 80% de las necesidades fundamentales. En este caso nos vuelve a señalar el asegura ingresos a los mecánicos para lograr un cambio con el apoyo, no olvidar que esta información es obtenida de las encuestas aplicadas.

4.4 Como afrontar este cambio radical.

Si el cambio se presenta, contamos con elementos muy importantes para afrontarlo de lleno, es importante seguir el esquema planteado con la finalidad de no omitir detalles que pudieran oponerse al mismo. En este estudio se cuenta con datos reales de una empresa de autotransporte con los cuales tendremos elementos cuantitativos y poder contar con más elementos reales para la toma de decisiones. También debemos considerar que el cambio debe ser paso a paso, programar perfectamente las actividades, responsabilidades y responsables en un diagrama de Gantt, para un mejor control y poder tener elementos de retroalimentación. Este tipo de cambio se debe planear muy bien para evitar el fracaso del mismo.

4.4.1 Diagrama de Gantt

Diagrama 4: Diagrama de Gantt.

Proyecto: Nueva forma de trabajo en el taller			SEP				OCT				NOV				DIC					
Fecha : Julio del 2004																				
ID	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANA																	
			35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
1	Verificación de la propuesta del cambio en la forma de trabajo	Marcel Navarrete	■																	
2	Hacer los cálculos de ingresos para obtener los promedios	M Navarrete / Contabilidad		■																
3	Presentar a la Dirección las propuestas de evaluación para autorización	M Navarrete / Dirección			■															
4	Correr pruebas de evaluación a un grupo piloto	M Navarrete / Contabilidad				■	■	■	■											
5	Presentar resultados de pruebas a la Dirección	M Navarrete / Dirección								■	■									
6	Preparación de la información en Power Point	Marcel Navarrete									■	■								
7	Presentación del proyecto a la Dirección para aprobar el arranque	Marcel Navarrete												■	■					
8	Presentación del proceso y administración del cambio a los mecánicos	M Navarrete / Recursos Humanos																	■	■
9	Inicio de una nueva forma de trabajo en el taller	M Navarrete / Contabilidad / Dirección																		■

Fuente: Diseñado y elaborado por Marcel Navarrete Reyes.

Como menciona en el párrafo anterior, es muy importante contemplar todas las actividades a aplicar en nuestro plan y en este caso para el logro de un cambio.

Conclusiones:

En este trabajo contamos con elementos teóricos sobre la administración del cambio, información sobre la industria en la cual se desarrollan las empresas de autotransporte, elementos sustentables donde podemos asumir que en un lapso de tiempo se presentará un cambio principalmente en las reformas fiscales, con lo cual esta industria puede verse seriamente afectada en sus resultados finales, ya que se estarán pagando más impuestos que como se viene haciendo actualmente, también se aportan elementos para afrontar el cambio (administración del cambio) como una aplicación real, se proporcionan datos muy importantes mediante la aplicación de una encuesta-entrevista, donde los resultados son verdaderamente importantes, ya que al encuestar-entrevistar a los mecánicos de una empresa de autotransporte, nos brindan su forma de pensar sobre un posible cambio, así como proporcionarnos nuevas ideas de que requieren para afrontar y superar un cambio en la forma de trabajar y seguir generando sus ingresos, con los cuales mantienen a sus familias (esto no debe perderse de vista). Estas aportaciones extraídas de los mecánicos encuestados, vienen a reforzar la propuesta que planteé de una nueva forma de trabajar, así de cómo evaluar esta nueva forma de trabajar, para afrontar un cambio en la forma de trabajo de los actuales grupos autónomos que laboran en las empresas de autotransporte.

Considero que este trabajo es de utilidad ya que difícilmente hay algo escrito sobre este tema particular, por lo que el aportar este material me hace sentir satisfecho. Algunas empresas planean cambios muy importantes, pero es muy difícil que exterioricen su Know How, es de alguna forma comprensible, pero si estos cambios son exitosos, muchas empresas podrían mejorar los procesos o formas de hacer actividades importantes dentro de sus organizaciones.

Este trabajo pretende compartir una forma de pensar y que sea consultada o tomada como guía para aplicarse en el caso que así se desee. También podrá ser consultada como material bibliográfico.

Es interesante poder aplicar en este estudio conceptos de la administración del cambio, ya que lo que se pretendo es mejorar la capacidad para anticipar cualquier tipo de cambios y aprender de ellos. Algo que considero es un reto, es hacerlo sistemáticamente, pero es un buen reto el contar con los elementos teóricos y las herramientas y técnicas adecuadas para lograrlo.

Estas técnicas y herramientas nos brindan información clave, para poder detectar factores muy importantes como fuerzas restrictivas y sus fuentes, que en nuestro caso serán los mecánicos que conforman los grupos autónomos. Por lo que el proceso del cambio nos será de suma importancia, donde tendremos que evidenciar la necesidad del cambio para que sea aceptada por los mecánicos, el gerente o la persona que designe la Dirección deberá ser un buen líder, para convencer, negociar, escuchar y proponer los planteamientos para el cambio, siempre deberá estar apoyado por la dirección, para que sean aceptadas la nueva forma de trabajar, nuevos patrones de conducta, actitudes, normas, etc.

De la información obtenida con las entrevistas-encuestas, se deberán considerar las más importantes como es mostrado mediante las técnicas utilizadas (matriz FODA, diagramas de Pareto, causa-efecto, etc.), ya que los factores (propuesta para que los mecánicos mantengan sus ingresos actuales como mínimo, evaluaciones frecuentes,

equipo y herramientas, mejorar el nivel cultural “escuela abierta”, etc.) en cuestión si son atendidos prioritariamente ayudarán a disminuir considerablemente la resistencia al cambio, por lo que el trabajo en equipo, una excelente comunicación, la programación del proyecto en el tiempo, son características fundamentales en este proceso del cambio como parte del desarrollo organizacional. Sin dejar de considerar que debemos provocar que la organización sea de aprendizaje, donde tendremos que desechar las viejas formas de trabajar, comunicación abierta a todos los niveles e interrelacionados, visión compartida y que la gente inmersa en el cambio supedita sus intereses personales.

Es de vital importancia informar y convencer a los protagonistas del cambio (mecánicos) el hacer conciencia de los cambios externos propuestos (fiscales), dado que son los factores que modificarán irremediablemente lo ganado hasta ahora, se deberá prevenir oportunamente esta situación, para evitar tomar decisiones apresuradas.

Quiero hacer mención que esta propuesta para una nueva forma de trabajo en un taller de mantenimiento de una empresa de autotransporte, es solo la punta del iceberg, ya que es el primer paso para alcanzar un cambio más ambicioso, llevar a una empresa a laborar bajo un esquema de sociedad anónima (mediante accionistas y no socios-permisionarios)

Con toda la información generada y los resultados obtenidos del análisis de los métodos y técnicas aplicadas, contamos con información muy valiosa para tomar decisiones importantes y serias para lograr un cambio importante bajo el esquema planteado, convencer a la Dirección con herramientas, técnicas y resultados sustentados y reales, con la finalidad de que estén convencidos y poder contar con todo el apoyo para el cambio planteado.

Es importante mencionar que consultando un banco de datos tan importante como es el sistema de la UNAM, no se encontró un tema similar, por lo que considero que haber desarrollado este estudio y manejando este tema, se crea un antecedente importante tanto preventivo como correctivo en su momento.

Recomendaciones:

Este estudio aporta información valiosa a la industria del autotransporte, con base en:

1. La parte teórica necesaria “Administración del cambio”, para plantear y lograr cambios importantes dentro de las organizaciones, en este caso el cambio para una nueva forma de trabajar de un taller de mantenimiento de autobuses conformado por grupos autónomos, considerando posibles cambios externos “Reformas fiscales”, las cuales propiciarán cambios internos muy importantes en los ingresos (disminución) de los mecánicos.
2. Se plantea varios beneficios fiscales con los que la industria del autotransporte cuenta actualmente, es irónico cómo la industria informal del autotransporte (no aportan los impuestos que la parte formal) golpea a las empresas formales (la parte formal podría recibir doble golpe, seguir siendo golpeados por la parte informal y tener que pagar más impuestos al perder beneficios fiscales), por lo que es de suma importancia prevenir cambios a largo plazo, ya que sino son atendidos oportunamente, generarán conflictos laborales muy delicados con la industria y en especial con el personal mecánico al perder ingresos al tener que

pagar más impuestos de los que se pagan actualmente (impuesto fijo y muy bajo con respecto a los ingresos reales)

3. Con base a los puntos uno y dos, se aplican realmente técnicas administrativas sustentadas, las cuales fueron aprendidas y/o reforzadas a lo largo de la maestría en administración en organizaciones, con la finalidad de respaldar y sustentar el planteamiento del estudio, no siendo solo un planteamiento teórico, sino una aplicación real y tangible, con lo cual la dirección podrá tomar decisiones importantes con la información obtenida mediante las técnicas relacionadas a continuación:

- Proceso administrativo.
- Proceso del cambio.
- Esquemas.
- Expresión matemática para obtener el tamaño de la muestra.
- Entrevistas-Encuestas (cuestionarios aplicados)
- Matriz (Relación entre el proceso administrativo, el proceso del cambio y acciones del estudio involucradas)
- Matriz (concentrado de resultados de las encuestas-entrevistas)
- Matrices FODA (3)
- Gráficos de barras (visualización ejecutiva de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas)
- Gráficos lineales (visualización ejecutiva de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas)
- Diagrama Causa-efecto
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Gantt
- Propuesta y presentación en Power Point, como una introducción y sensibilización de la administración del cambio.

4. Con base a toda la información presentada, se cubren los objetivos planteados de este estudio (Proporcionar elementos teóricos y técnicos aplicados en la propuesta de cambio y aportar material bibliográfico para la maestría en administración del autotransporte y a la industria en referencia), aterrizando los conocimientos adquiridos en la maestría en administración de organizaciones en una aplicación real dentro de la industria del autotransporte, proporcionando un valor importante a este estudio y propuesta.

Es importante el aplicar realmente los conocimientos adquiridos en la maestría en administración (organizaciones) en cualquier organización, lo más interesante es vivir las aplicaciones y sus beneficios, con lo que en lo personal me queda como una satisfacción personal, ya que se puede aplicar las técnicas dependiendo el caso en estudio.

Matriz 5: Procesos administrativo y del cambio.

PROCESOS	ADTIVO.	Planificación	Organización	Dirección	Control
CAMBIO					
Descongelar		<p>Visualización del problema: Los beneficios de ingresos actuales de los mecánicos actuales se perderán con una próxima reforma fiscal.</p> <p>Plantamiento de solución: Cambio de la actual forma de trabajar y de pago de los mecánicos con un nuevo enfoque hacia la calidad (propuesta planteada)</p> <p>Prevenir el cambio: Evitar tomar decisiones al vapor que no sean la mejor solución ni el mejor momento.</p> <p>Comunicación: Informar clara y oportunamente a los involucrados sobre esta propuesta.</p>			
Cambio y agente del cambio		<p>Estructura: La estructura se mantiene, lo que cambia es la forma de trabajo bajo un esquema de calidad.</p> <p>Remuneración: Mantener los ingresos actuales será con base a un nuevo esquema de evaluación del desempeño, con base en parámetros bien definidos.</p> <p>Capacitación: Deberá capacitarse adecuada y oportunamente al personal involucrado, para que puedan competir dignamente en el nuevo esquema de trabajo.</p> <p>Sensibilización: Es de suma importancia aplicar la propuesta de sensibilización, al manejar un proceso de cambio, esto suavizará la resistencia al cambio.</p>	<p>Hierarquizo: Considero que la gerencia de mantenimiento y la dirección deberán encabezar el proyecto y seleccionar elementos de peso como apoyo al mismo.</p> <p>Negociación: Se deberá negociar el proyecto con los mecánicos (hacerlos partícipes) para que la resistencia se la menor.</p> <p>Motivación y necesidades: El conservar sus ingresos actuales, sería un excelente incentivo, además de hacer otras propuestas como sustituir por prestaciones (no generando impuestos a los mecánicos).</p> <p>Comunicación: La comunicación sigue jugando un papel de suma importancia, entre más claro se maneje el cambio, mejores resultados y confianza obtendremos de los mecánicos.</p>		
Recongelar					<p>Sistemas de control del desempeño: Estos jugarán un papel importantísimo, ya que mediremos el desempeño de los mecánicos en el nuevo esquema, con los cuales estarán en juego el 50% de sus ingresos con base a competitividad, calidad y producción.</p> <p>Aplicación de la propuesta: Aquí es donde vemos realmente los resultados de la propuesta, donde las partes deberán actuar y aplicarse honesta y oportunamente.</p> <p>Retroalimentación: Es resultado del sistema de control y evaluación del desempeño, parte primordial para la toma de decisiones y retroinformar el proceso planteado.</p>

Fuente: Matriz elaborada por Marcel Navarrete Reyes.

Bibliografía:

1. Arrieta Leyva Darío, Legislación en materia de autotransporte, México, SCT-DGAF, 2000, p. 14, 15.
2. Bernal T. César Augusto, Metodología de la investigación para administración y economía, México, Prentice Hall, p.163, 164.
3. Bob Nelson, 1001 Formas de Recompensar a los Empleados, México, Grupo Editorial Norma, p. 1-7,28, 38, 39, 43, 44.
4. Diario Oficial de la Federación, Mayo 19, 2004 (Régimen Simplificado), México.
5. El Economista, Publicación: El Economista – Empresas y Negocios, México, Enero 02, 2004, p. 1-5.
6. Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias, México, Mc Graw Hill, 2ª. Ed. en español. p. 654-679.
7. Gómez Rodríguez José Antonio, Caso Practico: Una experiencia profesional sobre el cambio cultural en el estilo de dirección de banca de menudeo. Que para obtener el grado de maestro en administración de organizaciones, México, UNAM, 1999, p. 7-26.
8. Goodstein Thimoty M Leonard D.. Nolan, J. William Pfeiffer, Planeación estratégica aplicada: Guía general, México, Mc Graw Hill, 11ª. Ed., p. 266-306.
9. Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández; Pilar Baptista, Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill, p. 60, 61.
10. Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización, México, International Thomson Editores, 3ª. Ed., p. 26, 27.
11. Job David, Proyecto de Organización de Inversión de una Empresa de Autotransporte de Pasaje y Turismo, México, p. 25-30.
12. Keith Davis, El comportamiento humano en el trabajo, México, 6ª Ed., Mc Graw Hill, 1981, p. 221, 222.
13. Kelly Michael R., Manual de Solución de Problemas para el Mejoramiento de la Calidad, México, Panorama, p. 69, 70, 89, 102-105, 112.
14. Kotler Philip, Dirección de Marketing, México, Prentice Hall, p. 77, 110-114.
15. Méndez A. Carlos E., Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, México, Mc Graw Hill, p. 123-128.

16. Navarrete Reyes Marcel, Maestro: Ricardo Gutiérrez Calderón, Proyecto final: Desarrollo de un modelo de competencias para la gerencia de mantenimiento de una empresa de autotransporte. Proyecto desarrollado en la materia: Seminario de investigación en ciencias de la administración, en Posgrado de la FCA, UNAM, 2003 p. 1-12.
17. Navarrete Reyes Marcel, Reyes M. Tania, Rodolfo A. Valdés. Maestro: Luis E. Hernández Ruíz, Proyecto final: Asesoría a la empresa Resurtidora de Refrigeración S.A. de C.V., proyecto desarrollado en la materia: Seminario de Estrategia Empresarial, en Posgrado de la FCA, UNAM, México, Abril 2002, p. 15-20.
18. Ortega Suyín, Desarrollo organizacional como herramienta académica para la implementación de los recursos electrónicos de información: El caso de la biblioteca del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, México, Que para obtener el grado de maestra en administración de organizaciones, Posgrado en ciencias de la administración, UNAM, 2004, p. 10-22, 35.
19. Pavón Leonardo Antonio, Proyecto: Implementación de Sistema de Integración, Evaluación y Competencias en Empresas de Autotransporte Federal de Pasajeros y Turismo, México, DEC-CANAPAT
20. Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, México, Printice Hall, Octava Edición, p. 635-637, 641, 648,649, 651.
21. SCT-DGAF, Conferencia en Legislación en materia de autotransporte, México, Memorias del foro nacional del siglo XX al tercer milenio, 2000.
22. Secretaría Técnica, Metodología para el análisis FODA, México, Dirección de planeación y organización, Instituto Politécnico Nacional, p. 8, 9.
23. Stoner James, Freeman; Gilbert, Administración, México, Pearson Education, Sexta Edición, p. 456-461, 464,467-469.
24. Thompson, Strickland, Administración Estratégica, Conceptos y Casos, México, Mc Graw Hill, 11a Edición, p. 112-115.

Direcciones electrónicas:

1. Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo, www.canapat.org.com, Julio 2004.
2. Estrella de Oro, www.estrelladeoro.com.mx, Julio 2004.
3. Grupo ADO, www.grupoado.com.mx, Julio 2004.
4. Grupo Estrella Blanca, www.estrellablanca.com.mx, Julio 2004.

5. Grupo Pullman de Morelos, www.pullman.com.mx, Julio 2004.
6. Ómnibus de México, www.omnibusdemexico.com.mx, Julio 2004.