

Modelo cuantitativo y Cualitativo en la Gestión y Administración de Proyectos (PERT/CPM), para contribuir al Desarrollo de las Áreas Económico-Administrativas en las Empresas de la Región Mixteca Poblana. Etapa cuatro: diagnostico cualitativo

ROJAS-NANDO, Julio*†, SOLANO-PALAPA, Nathaly, MERINO-Janet, GUERRERO-MENTADO, Sonia y PALMA-BERMEJO, Yetzabel

Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros. Prol. Reforma No. 168 C.P. 74420 Izúcar de Matamoros, Pue.

Recibido Enero 15, 2015; Aceptado Junio 9, 2015

Resumen

Se presenta la etapa cuatro de un proyecto que busca la implementación de modelos cuantitativos y cualitativos de la administración, en MiPyMEs de la Región Mixteca Poblana con la finalidad de contribuir al desarrollo de sus áreas económico-administrativas.

En proyectos desarrollados anteriormente y a través de la vinculación en sus diferentes formas, que tiene la Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros con MiPyMEs de la región Mixteca Poblana, el Cuerpo Académico de Administración, se ha percatado de que éstas en su mayoría llevan una administración carente de la teoría administrativa, a decir de los mismos empresarios no cuentan con los conocimientos, o bien, es por falta de tiempo que no se capacitan o aplican técnicas, herramientas, modelos que les ayuden a lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz, esto iniciando con la puesta en práctica de una filosofía organizacional y la determinación de estructura organizacional adecuada a sus necesidades.

Modelo Cualitativo, Desarrollo, Diagnóstico

Abstract

It is presented the fourth stage of a Project that it intends to implement the quantitative and qualitative models of the Administration, in MiPyMEs of the Mixteca Poblana Region. The purpose is to contribute to the development of the economical and administrative areas.

There have been other projects that were developed through the link in their different models, that the Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros develops with MiPyMEs in the Mixteca Poblana region. The members of the faculty have realized that the Enterprises are not based in Administrative theories. Also, the Entrepreneurs don't have the knowledge in Administrative issues or theories due to the fact that they don't have time to be trained, and they don't use techniques or tools that help them with their objectives to be efficiently and effectively, the first stage is to do an organizational philosophy and the implementation of an organizational structure that cover their needs.

Cualitative models, Development, Diagnostic

Citación: ROJAS-NANDO, Julio, SOLANO-PALAPA, Nathaly, MERINO-Janet, GUERRERO-MENTADO, Sonia y PALMA-BERMEJO, Yetzabel. Modelo cuantitativo y Cualitativo en la Gestión y Administración de Proyectos (PERT/CPM), para contribuir al Desarrollo de las Áreas Económico-Administrativas en las Empresas de la Región Mixteca Poblana. Etapa cuatro: diagnostico cualitativo. *Revista de Negocios & PyMES* 2015, 1-1: 39-48

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: janfel74@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El Cuerpo Académico de Administración de la Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros, se ha interesado desde su formación, por investigar y contribuir al Desarrollo de las Áreas Económico-Administrativas de las MiPyMEs de la región, por tanto el presente Artículo muestra el resultado de la Etapa Cuatro de un proyecto que tiene como finalidad la implementación de modelos cualitativos administrativos en dichas empresas.

Esta etapa consiste en la realización de un diagnóstico a través de un instrumento (cuestionario) aplicado a MiPyMEs de la región que se encontraron interesadas en participar, así mismo se emplearon entrevistas no estructuradas y observación, el objetivo es conocer si en los lugares donde fue aplicado son susceptibles de la implementación de un modelo cualitativo en materia de filosofía organizacional y estructura organizacional.

Rodríguez (2005), menciona que el diagnóstico organizacional es entendido como parte de una práctica profesional, en que un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado. Así mismo menciona que el diagnóstico encuentra sentido en su aplicación práctica para la solución de un problema.

En cuanto a la definición de la palabra diagnóstico, las raíces etimológicas del término permiten deducir su significado científico: día (a través) y gnosis (conocer); por tanto, se trata de “conocer a través de” o “por medio de”. Se pretende que a partir de éste diagnóstico se tomen decisiones basadas en los hallazgos, ya sea para solucionar problemas o aprovechar oportunidades.

Las MiPyMEs con las que se ha trabajado a pesar de tener diferentes giros coinciden en algo, su administración es basada en la experiencia y no en conocimientos teóricos y técnicos, viven el día a día preocupados por las condiciones cambiantes del mercado y peor aún sin las herramientas y los recursos para hacer frente a los cambios siguiendo el ritmo en que se van presentando, de esta manera es preciso que como Institución de Educación Superior continuemos con ese acercamiento con las mismas, puesto que definitivamente es el medio en el que se desenvuelven nuestros egresados.

La intención no es generar conocimiento respecto a filosofía y estructura organizacional sino aprovechar la teoría existente para adaptarla a las necesidades de las MiPyMEs, mediante la implementación de un modelo cualitativo para el logro de sus objetivos.

Cabe señalar que “la vinculación existente entre las empresas e Instituciones de Educación Superior no es un fenómeno nuevo”, tal como se comenta en el artículo “Propuesta De Un Modelo De Intervención Universitaria” Calacich (2008), ya que siempre éstas han coadyuvado con las organizaciones por medio de consultorías, servicios, asesorías, etc. Así podemos decir que las IES tienen y han tenido siempre una gran oportunidad para contribuir al desarrollo de su región de influencia.

¿Qué es un modelo?

Bermon (2012) nos dice que el ser humano siempre ha tratado de expresar sus ideas y representarlas para el entendimiento de su medio, el uso de modelos no es algo reciente ni desconocido.

En la ciencia administrativa existen modelos que bien pudieran ser una herramienta poderosa para el desarrollo de cualquier empresa y su utilización no está limitada bajo ningún criterio. Su importancia radica en que proporcionan una guía adecuada para un mejor funcionamiento de las organizaciones.

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2001), define modelo como: Un de Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

El diccionario de Administración y Finanzas (1994), define modelo como, una teoría que comprende varios elementos que están relacionados entre sí, para dar forma o estructurar un plan, técnica o norma que se da para el logro de un objetivo.

Filosofía organizacional

Lopez & Alfonso (2013), difinen que la filosofía organizacional es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la misma ante la sociedad. Ésta ha sido un tema fundamental para el desarrollo y competitividad de las organizaciones desde los años 80`s hasta la actualidad.

Johnson & Media (2015) nos dice que los beneficios que proporciona a las organizaciones que cuentan con ella es que se desarrolla y practica una cultura definida a la cual se adhiere todo el personal, , asimismo se fortalece la relación con el cliente; se posicionan los valores en la mente de las personas de manera interna y externa a la empresa y uno de los más importantes proporciona un punto de referencia para la toma de decisiones y puede darle a la empresa una ventaja y visión de competitividad puesto que se posee una visión clara de cómo se pretende que los clientes y competidores la perciban.

Si la filosofía organizacional se difunde entre el personal de las MiPyMEs, ésta se verá reflejada en las conductas, por lo tanto repercutirá en los resultados de las empresas.

Es de suma importancia que la filosofía organizacional no incluya información que sea contraria o no refleje las prácticas reales de la empresa, ya que esto podría traer consecuencias en cuanto a la credibilidad que proyecta al exterior.

Estructura organizacional

El concepto de Estructura organizacional no es algo reciente en el ámbito de la administración, Chiavenato (2011), en su libro Administración Proceso Administrativo, hace mención de las teorías de la estructura organizacional a principios del siglo XX, las cuales fueron: Henry Fayol con la teoría clásica, Max Weber con teoría de la burocracia y la teoría estructuralista.

DuBrin (2000), en su libro de fundamentos de administración menciona que la estructura de una organización es la combinación de personas y tareas para alcanzar las metas de la organización. La estructura específica quién depende de quién, y quién hace qué. La estructura de una organización es similar al armazón de un edificio o al esqueleto de un cuerpo.

Münch (2012), en su libro fundamentos de administración menciona que la palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones. A lo que nos referimos en el presente artículo es a la organización como un proceso.

Desde el anterior punto de vista, la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

La estructura organizacional es básicamente la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridad y responsabilidad, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos, aunado a ello nos permite como se menciona anteriormente establecer las bases fundamentales como división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía.

Se entiende por estructura, a la anatomía de una organización que contiene las áreas con las que debe funcionar.

Para que una administración sea eficiente requiere contar con una estructura equilibrada internamente y adaptada al entorno y a las condiciones actuales de la empresa. Marín (2012), cita a los siguientes autores en la publicación denominada “Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá”

Miller (1986) plantea la estructura organizacional desde cuatro dimensiones, como son la estructura de actividades (especialización y formalización), la concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones), la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y el tamaño del componente de apoyo (personal subordinado).

Chandler (1962), dice que estructura de la organización sigue a la estrategia de negocio. Cabe mencionar que las empresas no siempre re-diseñan su estructura organizacional al ritmo de la estrategia que adoptan o al del entorno cambiante.

Mintzberg (1984), plantea que “cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento”, esto tiene lógica y aplicación práctica, pues las organizaciones cuando crecen se ven en la necesidad de formalizarse, adoptar modelos, técnicas, herramientas y recursos administrativos, uno de ellos y que es fundamental para dar formalidad es el establecimiento de la estructura organizacional, ya que a través de ella se establece autoridad, jerarquía, cadena de mando, división del trabajo, departamentalización, entre otras.

Los organigramas son representaciones gráficas que para su realización exigen reglas y es importante contar con ellos para conocer los puestos y las relaciones de autoridad y responsabilidad, sin embargo es preciso decir que esos no reflejan del todo lo que el diseño de una estructura organizacional implica.

Etapas anteriores del proyecto

El proyecto que se describe en el presente artículo, tiene el antecedente de tres etapas cuantitativas, dedicadas a la implementación de PERT/CPM en empresas de la región mixteca poblana. Las cuales se mencionan a continuación:

En la primer Etapa Cuantitativa del proyecto, se detectó a través de un diagnóstico que la administración empírica sigue predominado en las diferentes empresas de la región mixteca poblana.

Asimismo es notable y expuesto por los empresarios el total desconocimiento de modelos cuantitativos, esto se pretende combatir exponiéndoles las ventajas que aportaría el modelo CPM/PERT, ya que es relativamente sencillo de aplicar y permite obtener información importante para la planificación, control y para la toma de decisiones. Una de las principales razones de su éxito es la facilidad de obtener diferentes escenarios de un proyecto y de actualizarlo a lo largo de su ejecución.

Las recomendaciones que proponemos a los empresarios son las siguientes:

- Que los empresarios se capaciten por medio del curso-taller “La importancia de la Planificación, dirección y control de recursos”
- Que el empresario o gerente se capacite por medio de talleres sobre el manejo de software (Project) para gestionar y administrar proyectos de manera adecuada
- Que implementen el modelo cuantitativo las empresas que dieron apertura para la realización del proyecto.
- El personal que colabora en la organización debe conocer los objetivos, metas y estrategias.

Segunda etapa cuantitativa

Consistió en sensibilizar mediante una capacitación brindada a los empresarios que aceptaron participar en el proyecto, la cual es denominada

“La importancia de la planificación, dirección y control de recursos”, a través de modelos PERT/CPM, en ésta principalmente se aborda la idea de llevar una adecuada planeación y el control de tiempos en las actividades realizadas, lo que contribuirá a mejorar su eficiencia, eficacia y a optimizar el desarrollo de la organización.



Figura 1 Capacitación a empresarios Fuente. CA 10 Administración UTIM

Tercera Etapa cuantitativa

Se trata del desarrollo y aplicación del modelo, en esta etapa se analizó con el empresario o usuario las actividades que realiza para la adquisición de productos o insumos destinados a la venta o servicio, para posteriormente construir y mostrar el diagrama de Gantt y por último plasmar dichas actividades en una Red PERT.

Es importante señalar que antes de llegar a este momento del proyecto, los empresarios externaron que uno de los problemas más recurrentes debido al desconocimiento de estas herramientas, era que en ocasiones no contaban con el stock suficiente para las operaciones cotidianas de la empresa.



Figura 2 Análisis de actividades en Servicio Girasoles del Sur. Fuente. CA 10 Administración UTIM

Cabe hacer mención que los tiempos plasmados fueron determinados por el usuario.

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	✓ Checar inventarios de tanques	1 día	mié 04/02/15	mié 04/02/15	
2	✓ Programar compra de producto y volumen	7 días	jue 05/02/15	vie 13/02/15	1
3	✓ Consultar saldos y costos	1 día	lun 16/02/15	lun 16/02/15	2
4	✓ Realizar corte de efectivo	1 día	mar 17/02/15	mar 17/02/15	3
5	✓ Revisión de créditos y transferencias	1 día	mié 18/02/15	mié 18/02/15	3,4
6	✓ Deposito a banco	1 día	jue 19/02/15	jue 19/02/15	5
7	✓ Realizar corte de información	1 día	vie 20/02/15	vie 20/02/15	6
8	✓ Completar saldo de volumen de producto negociado	4 días	lun 23/02/15	jue 26/02/15	7
9	✓ Recepción de camión transportador	1 día	vie 27/02/15	vie 27/02/15	8
10	✓ Resguardar área de seguridad	1 día	lun 02/03/15	lun 02/03/15	9
11	✓ Realizar muestreo de producto	1 día	lun 02/03/15	lun 02/03/15	10,8
12	✓ Descarga de producto	1 día	lun 02/03/15	lun 02/03/15	11
13	✓ Llenado de hoja de descargas equivocadas y de recepción	1 día	lun 02/03/15	lun 02/03/15	12
14	✓ Firmas de factura de recepción de producto	1 día	lun 02/03/15	lun 02/03/15	13

Tabla 1 Diagrama de Gantt de servicios Girasoles del sur. Elaboración propia

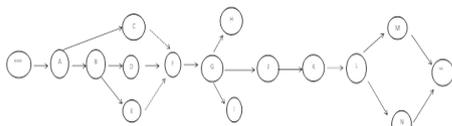


Figura 3 Red PERT de Servicio Girasoles del Sur. Elaboración propia

Los comentarios al concluir la fase cuantitativa, son:

- Los empresarios lograrán una mejor planificación y control en la toma de decisiones, contribuyendo el uso de modelos cuantitativos, específicamente gráfica de Gantt y PERT/CPM, a la reducción de incertidumbre.

- Los empresarios deben utilizar los modelos aprendidos en los diferentes procesos en que sean aplicables, asimismo será de utilidad que el personal involucrado los conozca.

Debido al poco tiempo del que disponen los empresarios de la región y a la variedad de factores por los que no emplean una administración formal, se optó por aplicar sólo algunos de los bastos modelos cuantitativos y cualitativos de los que podrían hacer uso, ya que mediante el diagnóstico se detectó que son las necesidades inmediatas. Por lo tanto se pretende que al concluir el proyecto en sus dos fases, el empresario se encuentre convencido de los beneficios que el uso de modelos les aporta.

Metodologia

Con el objetivo de realizar un diagnóstico para conocer acerca de la existencia y aplicación de la filosofía y estructura organizacional de las MiPyMEs de la región mixteca poblana y determinar si es preciso la implementación de un modelo respecto a estos temas, se realizó una investigación empírica, para lo que se visitaron micro, pequeñas y medianas empresas, preguntando si permitirían trabajar en una indagación como ésta.

Después de entrevistarse con empresarios de las diversas MiPyMEs, existió el consentimiento solo por parte de algunas de ellas; ubicadas en el Municipio de San Martín Totoltepec, en el Municipio de Chietla, el resto se encuentran en la zona centro del Municipio de Izúcar de Matamoros, todas en el estado de Puebla., las cuales se pusieron a la disposición.

La investigación de tipo cuantitativa y cualitativa con un diseño de investigación descriptivo (survey study) ya que se diagnosticó si el capital humano reconoce la misión, visión, valores, jerarquías, división del trabajo y departamentalización. Esta se realizó mediante la aplicación de una encuesta utilizada como instrumento con preguntas dicotómicas, así como también considerando la entrevista no estructurada y observación directa.

La población fue el capital humano de las empresas que aceptaron participar con nosotros, ubicadas en los diferentes Municipios anteriormente mencionados. Siendo esta una investigación de campo no experimental para el desarrollo de este proyecto se elaboró una encuesta, la cual se validó por contenido, puesto que están representados los componentes del dominio de contenido de las variables a medir en dicho instrumento (Hernández, 2010).

El análisis que se realizó es un análisis cuantitativo de los datos efectuado mediante una matriz de datos.

Resultados

1. ¿La empresa tiene establecida una filosofía organizacional (misión, visión y valores)?

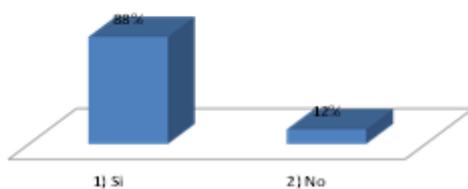


Gráfico 1 ¿La empresa tiene establecida una filosofía organizacional (misión, visión y valores)?

La gráfica nos da como resultado que el 88% del personal encuestado es capaz de identificar la filosofía organizacional.

2. ¿Conoce la misión de la organización?

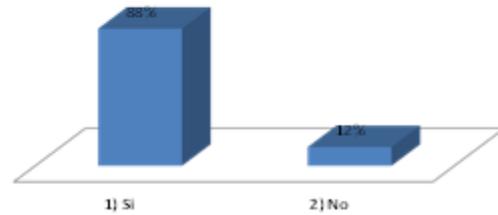


Gráfico 2 ¿Conoce la misión de la organización?

Respondiendo a la pregunta de investigación el 88% conoce la misión organizacional

3. ¿Conoce la visión de la organización?

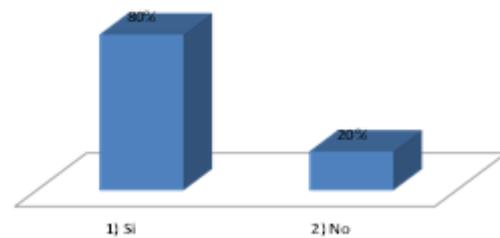


Gráfico 3 ¿Conoce la visión de la organización?

Los resultados nos demuestran que el 80% sí conocen la visión organizacional.

4. ¿Conoce los valores institucionales?

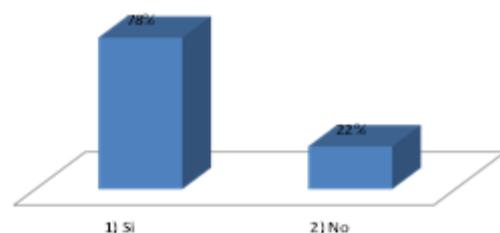


Gráfico 4 ¿Conoce los valores institucionales?

En base a los resultados se puede observar que el 78% conoce los valores institucionales

5. ¿La empresa tiene establecido un organigrama?

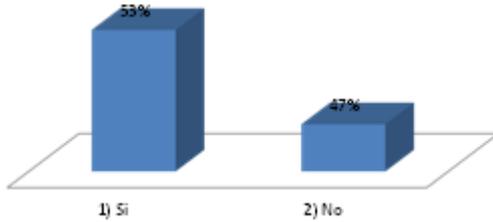


Gráfico 5 ¿La empresa tiene establecido un organigrama?

Se detecta en base a la investigación que únicamente el 53% reconoce que la empresa tiene establecido un organigrama

6. ¿Identifica los niveles jerarquicos dentro de la organización?

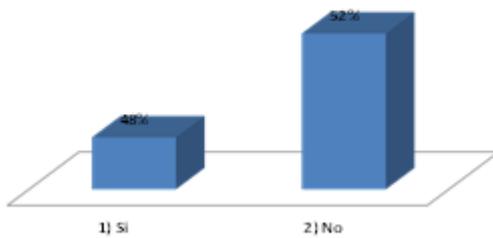
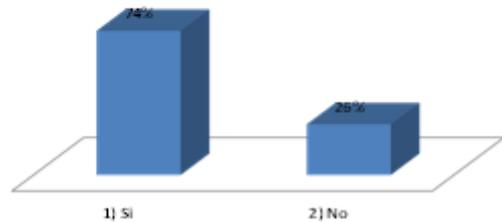


Gráfico 6 ¿Identifica los niveles jerárquicos dentro de la organización?

Solo el 48% de los empleados encuestados identifican los niveles jerárquicos dentro de la organización.

7. ¿Identifica quién es tu jefe inmediato?



Gráfica 7 ¿Identifica quién es su jefe inmediato?

En base al grafico se puede observar que únicamente el 74% de los encuestados identifican a su jefe inmediato

8. ¿Tiene claramente definida las funciones de su puesto?

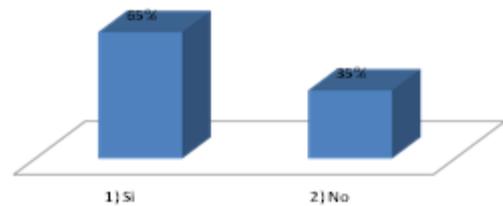


Gráfico 8 ¿Tiene claramente definida las funciones de su puesto?

Solamente el 65% del personal encuestado tiene claramente definida las funciones de su puesto.

9. ¿Identifica la relación de su puesto con otros existentes dentro de la organización?

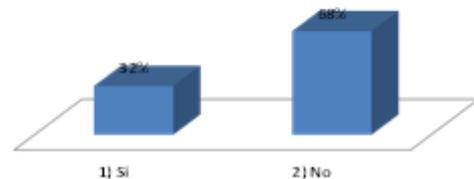


Gráfico 9 ¿Identifica la relación de su puesto con otros existentes dentro de la organización?

Únicamente el 32% identifica la relación de su puesto con otros existentes dentro de la organización.

Conclusiones

Las empresas a las que se les aplicó el instrumento son micro y pequeñas empresas, en el rango de entre 4 y 25 empleados, que se encuentran en el mercado con una edad superior a los 2 años; asimismo se sabe que se encuentran estables actualmente, pero a pesar de que los resultados muestran que en un gran porcentaje conocen la filosofía organizacional, los empresarios comentan que no se pone en práctica, el personal conoce lo que debe hacer y lo hace bien, pero no existe la adhesión que los dueños, gerentes y administradores de la empresa esperan, repercutiendo esto en muchas ocasiones en una cultura organizacional tan cambiante tanto como rotación de personal existe. Se hizo la revisión de la misión, visión y valores, percibiéndose que existe confusión en la redacción de estos elementos.

En cuanto a la estructura organizacional, se encuentra también una gran área de oportunidad de mejora, ya que éste es un término poco conocido por el personal de las organizaciones, por tal motivo se concluye que las empresas diagnosticadas se estructuran sin atender a las teorías de organización y sin un estudio real de las variables de diseño organizacional. Del mismo modo se encontró que las empresas que sí tienen una estructura organizacional definida, ésta no concuerda con la estrategia empresarial implementada por los directivos, ya que se observó que no se revisa ni actualiza periódicamente, determinemos que al menos una vez al año o cuando existan cambios significativos que lo amerite se debe actualizar la misma.

En lo sucesivo y en una quinta etapa del proyecto se estará trabajando con la sensibilización y capacitación a empresarios para lograr la implementación de modelos cualitativos en materia de filosofía y estructura organizacional. Para tal efecto, se trabajará apegado a lo que autores de la administración proponen acerca del establecimiento de la filosofía y estructura organizacional, logrando finalmente que las empresas adopten el modelo; por ende reducir el número de estas con administración empírica y capacitarlas en temas administrativos.

Referencias

Much, Galindo (2012). Fundamentos de administración casos y practicas, Quinta edición. Editorial trillas.

Andrew J. Dubrin (2004). Fundamento de administración. 5ª edición. Editorial International Thomson Editores. México

Chiavenato, I. (2011). Administración Proceso Administrativo. 3ª edición. McGraw Hill. México

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.

Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española. 22.a edición. <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

Diccionario de Administración y Finanzas (1994)., Editorial Océano. México

Bermon, L. (2012). Modelos: recuperado el 9 de abril de 2015, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/mode1o.html>

Johnson, R y Media, D., (2015). Filosofía corporativa <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-filosofa-corporativa-6371.html>

López, Y., & Alfonso, R. (2013). Filosofía organizacional y su importancia., <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/filosofia-organizacional-y-su-importancia.html>

Idárraga, M y Armando, D. (2012)., Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>

Neme Calacich, S. (2008). Propuesta de un modelo de intervención universitaria. http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponecias/10_intervencion/10_6.pdf.

Anexos

Instrumento para el proyecto "Modelo cuantitativo y Cualitativo en la Gestión y Administración de Proyectos (PERT/CPM), para contribuir al Desarrollo de las Áreas Económico-Administrativas en las Empresas de la Región Mixteca Poblana. ETAPA CUATRO: DIAGNÓSTICO ETAPA CUALITATIVO

Estamos realizando una investigación de carácter académico, motivo por el cual nos interesa conocer su opinión.

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X la respuesta que para usted, sea adecuada.

1. ¿La empresa tiene establecida una filosofía organizacional (misión, visión y valores)?
 - a) Si
 - b) No

Si la respuesta es No, pasar a la pregunta 5
2. ¿Conoce la Misión de la organización?
 - a) Si
 - b) No
3. ¿Conoce la Visión de la organización?
 - a) Si
 - b) No
4. ¿Conoce los Valores Institucionales?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿La empresa tiene establecido un organigrama?
 - a) Si
 - b) No
6. ¿Identifica los niveles jerárquicos dentro de la organización?
 - a) Si
 - b) No
7. ¿Identifica quién es tu jefe inmediato?
 - a) Si
 - b) No
8. ¿Tiene claramente definida las funciones de su puesto?
 - a) Si
 - b) No
9. ¿Identifica la relación de su puesto con otros existentes dentro de la organización?
 - a) Si
 - b) No

Su apoyo y nuestra participación contribuyen al desarrollo de la región, Muchas Gracias

SEP
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
IZÚCAR DE MATAMOROS
Organismo Público Descentralizado del Estado de Puebla

"2015, Año del Generalísimo José María Morelos y Pavón"
Izúcar de Matamoros, Pue., a 11 de marzo de 2015

No. de oficio DA-024/2015
Asunto: Comisión

MTRA. JANET MERINO VIAZÁN
PROFESORA DE TIEMPO COMPLETO
P R E S E N T E

Por este medio informo a Usted que ha sido comisionada para asistir con la Mtra. Nathaly Solano Palapa al Municipio de Chietla, comunidad de San Martín Totoltepec, y centro de Izúcar de Matamoros a las empresas: Pastelería Chelita, Lácteos Mendoza, Panadería la Espiga de Oro, Grupo Avícola Reza y Tecno Alum, con el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional derivado del proyecto "Modelos cuantitativo y cualitativo en la gestión y administración de proyectos (PERT/CPM), para contribuir al desarrollo de las áreas económico administrativas en las empresas de la Región Mixteca Poblana. ETAPA CUATRO: DIAGNÓSTICO CUALITATIVO, el día 13 de marzo de los corrientes.

Al término de su comisión deberá presentar el informe correspondiente, con copia al Departamento de Recursos Humanos, en un plazo no mayor de 72 hrs.

Roberto Medoza
Guadalupe
Cap. Archivo
NOM/Smx

EXCELENCIA UNIVERSITARIA, FORTALEZA DE MÉXICO.
M.D.E. NIDIA GUERRERO MENTADO
DIRECTORA DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

Prolongación Reforma 168, Barrio Santiago Milhuacán C.P. 74420
Izúcar de Matamoros, Puebla Tel. (243) 4363894, 95 o 96
www.utim.edu.mx

ISSN 2444-5010
RSCG-088