

00661
(34)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**FORMACION DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS
PARA LOGRAR EL CONTROL INTERNO DE LAS
FUENTES GENERADORAS DE INGRESOS
EXTRAORDINARIOS DE UNA FACULTAD, EN
UNA UNIVERSIDAD PUBLICA DE MEXICO EN
EL AÑO DE 1998.**

2960 93

**CASO PRACTICO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION (ORGANIZACIONES)**

P R E S E N T A

RODOLFO ROJAS TOVAR

ASESOR DE TEMA:

DR. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

ASESOR METODOLOGICO:

M. P. PATRICIA IBARGÜENGOITIA Y RENTERIA



MEXICO, D. F.

2001



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2000

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Ing. Leopoldo Silva Gutierrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biot. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Rodolfo Rojas Tovar**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Abel Giraldo Giraldo	Presidente
M.A. Gerardo Sánchez Ambríz	Vocal
M.A. Jorge Cardiel Hurtado	Vocal
M.A. José Luis Morales Pruneda	Vocal
M.P.E. Irma Valencia Arteaga	Secretario
M.P. Patricia Ibargüengoitia y Rentería	Suplente
Dr. José Vili Martínez González	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., a 17 de agosto de 2001

El Coordinador del Programa de Posgrado


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul



A Rodolfo Emmanuel

Al escribir esta página, más que dedicarle este trabajo, aprovecho la ocasión para destacar el cariño y el afecto, el amor y la ternura que contiene esta sencilla dedicatoria. Lástima que las palabras no puedan expresar la dimensión de ciertos sentimientos.

A DIOS por permitirme disfrutar de esta
aventura llamada vida.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO, por darme la oportunidad de
haber estudiado la maestría en las aulas de la
que ha sido, es y seguirá siendo nuestra
“máxima casa de estudios”.

A todos los maestros de M.A.O., por sus
enseñanzas y experiencias transmitidas en sus
cátedras, fundamentales para nuestra
formación.

A mis asesores por su ayuda inapreciable
para la elaboración de este documento.

A mis padres a quienes les debo todo lo que
soy.

A mis hermanos a quienes agradezco su
ayuda y paciencia en el transcurso de mi vida.

A mi esposa por su entusiasmo, comprensión
y apoyo, mi amor y admiración para siempre.

A mis amigos y compañeros

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	1
1. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	
1.1 Unidad de estudio	4
1.2 Unidad de análisis	4
1.3. Identificación del problema.	4
1.4 Preguntas del caso	4
1.5 Situación deseada	5
1.6 Situación real	7
1.7 Instrumentos de análisis	14
1.8 Metodología para solucionar el caso y evaluar los resultados.	24
1.9 Factores presentes que pueden estar relacionados con la diferencia entre la situación deseada y real.	28
1.10 Justificación de la elección del caso.	31
1.11 Objetivos del caso.	32
2. MARCO CONCEPTUAL	
2.1 Evolución de la administración.	33
2.1.1 Aportaciones relevantes de las corrientes de la administración.	33
2.2 Equipos autodirigidos,	46
2.2.1 ¿Qué es un grupo?.	46
2.2.2 Naturaleza de los grupos.	47
2.2.2.1 El grupo en términos de percepción.	47
2.2.2.2 El grupo en términos de organización.	47
2.2.2.3 El grupo en términos de motivación.	48
2.2.2.4 El grupo en términos de interacción.	48
2.2.3 Tipos de grupos.	49
2.2.3.1 Grupos formales.	49
2.2.3.2 Grupos informales.	50
2.2.4 Porque forman los grupos las personas.	50
2.2.4.1 La satisfacción de las necesidades	51
2.2.4.2 Proximidad y atracción.	51
2.2.4.3 Objetivos del grupo.	52
2.2.4.4 Economía.	52
2.2.5 Características de los grupos.	52
2.2.5.1 Estructura.	53
2.2.5.2 Jerarquía de status.	53
2.2.5.3 Roles	54
2.2.5.4 Normas.	54
2.2.5.5 Liderazgo.	57

2.2.5.6	Cohesión.	58
2.2.5.7	Cohesión y rendimiento	59
2.2.6	Etapas del desarrollo de un grupo.	59
2.2.6.1	Aceptación mutua.	59
2.2.6.2	Comunicación y toma de decisiones.	60
2.2.6.3	Motivación y productividad.	60
2.2.6.4	Organización y control.	60
2.2.7	Utilización del enfoque de equipo para alcanzar el éxito.	61
2.2.8	Diferencias entre grupo y equipo.	61
2.2.9	Equipos Autodirigidos.	64
2.3	Empowerment.	66
2.3.1	El círculo del empowerment.	67
2.3.2	Indicadores del empowerment.	70
2.3.3	Niveles de empowerment.	72
2.3.4	Fuentes de inspiración del empowerment.	75
2.3.5	Receptividad del empowerment.	80
2.3.6	Acciones, medidas y recompensas.	81
2.3.7	Desaprendiendo.	81
2.3.8	Estilo de gestión empresarial.	85
2.3.9	Formación de directivos para empowerment.	86
2.3.10	Técnicas de empowerment.	88
2.3.11	Las tres claves para el empowerment.	92
2.4	Estructura de las organizaciones.	101
2.4.1	Concepto de la estructura de la organización.	101
2.4.1.1	La estructura como influencia sobre el comportamiento.	102
2.4.1.2	Estructura con respecto a la repetición de las actividades.	102
2.4.1.3	La estructura como un comportamiento que persigue un objetivo determinado.	103
2.4.2	Importancia de la estructura de una organización.	103
2.4.3	Efectos de la estructura sobre el comportamiento de las personas y de los grupos.	104
2.4.4	División de la mano de obra	105
2.4.4.1	Base para establecer departamentos	106
2.4.4.1.1	Departamentalización funcional	107
2.4.4.1.2	Departamentalización territorial.	107
2.4.4.1.3	Departamentalización por productos	108
2.4.4.1.4	Departamentalización basada en el cliente.	108
2.4.4.1.5	Departamentalización matricial.	109
2.4.4.2	Intervalo de control.	109
2.4.4.3	Delegación de autoridad.	110
2.4.4.4	Dimensiones de la estructura.	110
2.4.4.4.1	Formalización	110
2.4.4.4.2	Centralización.	110
2.4.4.4.3	Complejidad.	111

2.4.5	Diseño de la estructura de una organización.	111
2.4.5.1	Modelo mecanicista	111
2.4.5.2	Modelo orgánico	112
2.4.5.3	Teoría del diseño contingente.	112
2.4.5.4	Tecnología y diseño de las organizaciones.	113
2.4.5.5	El entorno y el diseño de las organizaciones.	114
3.	MARCO REFERENCIAL	
3.1	Historia de la facultad.	115
3.2	Parámetros e indicadores que muestran como se encontraba la facultad en el año de 1998.	117
3.3	Contexto mundial y nacional.	123
4.	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL CASO	
4.1	Descripción y análisis de las opciones de solución.	125
4.2	Elección de la opción más conveniente.	132
	CONCLUSIONES	143
	BIBLIOGRAFÍA	146
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN.

La Universidad Pública de México a la que pertenece la facultad de este caso, tiene como objetivo impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

Su propósito esencial es estar íntegramente al servicio del país y de la humanidad, de acuerdo con un sentido ético y de servicio social, superando cualquier interés individual.

Para realizar las funciones de docencia, de investigación y de extensión de la cultura, la Universidad Pública de México podrá establecer las Facultades, Escuelas, Institutos y Centros de Extensión Universitaria que juzgue convenientes de acuerdo con las necesidades educativas y de los recursos que se pueda disponer.

De esta necesidad educativa se crea la facultad a la que nos referimos en este caso, la cual para poder cumplir sus funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura, cuenta con un presupuesto que le es conferido por el gobierno federal y a través de los ingresos extraordinarios que ella misma genera.

De lo anterior, radica la importancia de tener un buen control de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios con las que cuenta la

facultad. Y de ello estriba la importancia de la realización de este trabajo.

Cabe señalar que los ingresos extraordinarios que generó la facultad durante el año de 1998, fue del orden de \$3,305,000.00, suma equivalente al 29% del presupuesto operativo de la dependencia; para ese mismo año. A través de sus 31 fuentes generadoras de ingresos extraordinarios.

Por lo tanto este caso presenta el procedimiento seguido para formar a las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de una facultad, en una Universidad Pública de México en el año de 1998, en equipos autodirigidos para lograr su control interno, de la siguiente manera:

En el primer capítulo hacemos la presentación y descripción del caso: *“Formación de equipos autodirigidos para lograr el control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de una facultad, en una Universidad Pública de México en el año de 1998”*. Indicando cual es la situación deseada que se quiere tener y la situación real que se tiene, analizando los factores que puedan estar relacionados con la diferencia entre la situación real y la deseada.

La metodología utilizada para el análisis de éste caso, es la que plantea Robert K. Yin; en su libro titulado “Case Study Research. Design and Methods”.

Además, encontraremos el porque de la elección de este caso, así como los objetivos que se persiguen al resolverlo.

En el segundo capítulo encontraremos el marco conceptual, en el cual no se pretende realizar un estudio exhaustivo de los conceptos que se describen, sino más bien mencionar dichos conceptos para fines prácticos del caso y de acuerdo a la naturaleza del trabajo, lo que nos permitirá argumentar y fundamentar teórica y prácticamente nuestras alternativas de solución.

En el tercer capítulo se describirán los rasgos organización donde se presenta el problema: su historia, estructura, la situación imperante de su entorno, etc. Lo que nos permitirá conocer el marco referencial de la organización en cuestión.

En el cuarto capítulo se dan a conocer dos alternativas de solución; así como los argumentos de cada una de ellas, analizando sus alcances o limitaciones, lo que permitirá tener como resultado una acertada toma de decisiones.

Para finalmente elegir una solución fundamentada con argumentos teóricos y prácticos, evaluando sus resultados acontecidos o futuros.

Es de suma importancia señalar que el nombre de la organización a la que se hace referencia en este caso es un pseudónimo y que el manejo de los datos se realizará por medio de una constante.

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.

1.1 Unidad de estudio.

Una facultad de una Universidad Pública de México en el año de 1998.

1.2 Unidad de análisis.

El Control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de una facultad, de una Universidad Pública de México en el año de 1998.

1.3 Identificación del problema.

La facultad presenta fallas de control interno en sus fuentes generadoras de ingresos extraordinarios; es decir, presenta fallas en el proceso de captación, custodia, depósito y liquidación de estos recursos, lo que trae como consecuencia una mala administración tendiendo a la ociosidad de los recursos, perdiendo con ésto disponibilidad y obtención de rendimientos.

1.4 Preguntas del caso.

¿Quién debe lograr control interno de sus fuentes generadoras de ingresos extraordinarios?

¿Qué deben hacer las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de una facultad para lograr su control interno?

¿Cuándo debe de lograrse control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de una facultad?

¿Dónde debe lograrse control interno?

¿Cómo podemos lograr control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de una facultad?

¿Porqué es importante control interno de las fuentes generadores de ingresos extraordinarios de una facultad?

1.5 Situación deseada.

La facultad a la que hacemos referencia en este caso, debe tener control interno en sus fuentes generadoras de ingresos extraordinarios; es decir; debe ser correcto su proceso de captación, custodia, depósito y liquidación de estos recursos, permitiéndole con ello tener una óptima administración de los mismos, que le permita contar con disponibilidad y obtención de rendimientos.

PROPOSICIÓN:

La Facultad logrará tener control interno en las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios, si éstas se forman como equipos autodirigidos; es decir; equipos de trabajo pequeños y autónomos, que se comprometan con la dirección de la facultad a ser completamente responsables de su proyecto académico (el cual trae como consecuencia la venta de un bien o servicio).

Estos equipos deberán desempeñar varias tareas administrativas como son:

- a) La programación de su trabajo;
- b) La rotación de las tareas y asignaciones laborales (por lo tanto; debe haber responsabilidad compartida);
- c) Pedido de materiales;
- d) El diseño y operación de sus registros contables;
- e) Realización de conciliaciones con el Departamento de Ingresos;
- f) Realizar sus cortes diarios de venta, así como su depósito (diario) correspondiente de los recursos, en los casos que así se requiera;
- g) La decisión acerca del liderazgo del equipo (el cual puede rotar entre sus miembros, lo cual trae como consecuencia un alto sentido de responsabilidad);
- h) Ayudarse entre sí en el entrenamiento de sus labores;
- i) Entre otras.

A estos equipos se le delegará autoridad para el control del desempeño de sus labores.

Cada miembro de estos equipos deberá tener múltiples habilidades requeridas para el desempeño de la totalidad de las tareas a cargo del equipo.

Esto lo lograremos tener utilizando el empowerment; es decir; facultando a los empleados; lo cual no significa darles poder; más bien consiste en liberar sus conocimientos, experiencia y motivación que ellos poseen. Para con ello crear ambientes de trabajo favorables para el desempeño de sus funciones.

Ya que empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Pues tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce en una mejora continua de sistemas y procesos en su lugar de trabajo. En una organización donde sus empleados han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Además actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo.

1.6 Situación real.

En el año de 1998 se realizó una revisión en una facultad de una Universidad Pública de México, con el objeto de verificar y analizar los procedimientos correspondientes a las áreas que generan ingresos extraordinarios, en relación:

A la captación, depósito, custodia y liquidación; es decir; el control interno instrumentado por la facultad, con la finalidad de identificar en su caso las debilidades en sus procedimientos adoptados por la misma, con el objeto de sugerir procedimientos complementarios y/o modificaciones a los mismos, lo que traerá como consecuencia un mejor control de los recursos.

El resultado de la revisión se concentra en los párrafos siguientes:

La facultad reportó a la administración central en el periodo del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1998 un importe captado por Ingresos Extraordinarios de \$3,305,000 pesos, lo que la hace una de las principales dependencias en la generación de estos recursos.

Los resultados anteriores motivaron que la facultad verificará sus procedimientos de control interno, entendiéndose como tal, la vigilancia que la facultad ejerce sobre cada una de las etapas relativas a la generación de los Ingresos Extraordinarios, a través de su captación, depósito, custodia y liquidación.

Encontrándose lo siguiente:

1. Áreas que generan ingresos extraordinarios.

Se determinaron 31 áreas o fuentes que generan ingresos extraordinarios las cuales se integran de la siguiente manera:

	Áreas generadoras	Número de Conceptos	Anexo
Extraordinarios	31	55	1
Total	31	55	

Las áreas de ingresos extraordinarios son:

- | | | |
|--------|--------|--------|
| 1. AA | 12. AL | 23. AW |
| 2. AB | 13. AM | 24. AX |
| 3. AC | 14. AN | 25. AY |
| 4. AD | 15. AO | 26. AZ |
| 5. AE | 16. AP | 27. BA |
| 6. AF | 17. AQ | 28. BB |
| 7. AG | 18. AR | 29. BC |
| 8. AH | 19. AS | 30. BD |
| 9. AI | 20. AT | 31. BE |
| 10. AJ | 21. AU | |
| 11. AK | 22. AV | |

Nota: Solo AZ, BB, BD y BE son áreas generadoras que captan ingresos, es decir, áreas que cobran y expiden recibo, las demás, el cobro lo realiza directamente el departamento de ingresos y es este el que expide el recibo.

Características de las fuentes de ingresos extraordinarios.

- Las fuentes generadoras de ingresos son grupos de personas (los cuales pueden estar formados por académicos, trabajadores y alumnos), que se unen de manera voluntaria para llevar a cabo un proyecto académico, que da como resultado la prestación de un servicio o la realización de un producto.
- Los responsables de las fuentes de ingresos cuentan con nivel de licenciatura, maestría, doctorado o posdoctorados.
- Al ser una escuela multidisciplinaria, los responsables de las fuentes generadoras de ingresos, tienen distintas formaciones académicas: Lic. en Administración, Lic. en Contaduría, Ingenieros Mecánicos Eléctricos, Químicos Biólogos Farmacéuticos, Ingenieros Agrícolas, Médico Veterinario Zootecnista, Etc.
- Sus edades varían entre los 25 y 70 años.

2. Áreas generadoras de ingresos extraordinarios con ausencia de elementos de control interno en sus procedimientos.

Áreas generadoras ingresos extraordinarios

Dentro de los procedimientos de control adoptados en las áreas generadoras de ingresos extraordinarios (anexo 1) para los pagos se determinó:

En las 31 áreas que generan este tipo de ingreso, la ausencia de elementos de control interno se pueden resumir de la siguiente manera:

1. En 11 conceptos no se cuenta con un registro de los ingresos generados.
2. En 13 conceptos no se realizan conciliaciones con el departamento de ingresos.
3. En 31 conceptos se recoge el comprobante de pago.
4. En 1 concepto en ocasiones se retira el comprobante de pago.

Cabe señalar que si no se encuentra el responsable de la fuente generadora de ingresos, ningún otro miembro del grupo esta facultado para rendir algún tipo de informe o tomar alguna decisión acerca de la misma, porque argumentan no ser los responsables de ella; a pesar de ser colaboradores.

Además existe ausencia o desconocimiento de las fronteras o límites del control interno que debe llevar una fuente de ingresos extraordinarios. Por parte de los responsables y colaboradores de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios.

3. Captación y depósito y liquidación de ingresos.

Existen 4 áreas donde se captan recursos AZ, BB, BD y BE presentándose las siguientes deficiencias en resumen:

- a) Se recibe el pago directamente de los servicios que se prestan;
- b) Por lo tanto el Departamento de Ingresos les otorga dotaciones de recibos (con sello de ventanilla y con fecha), para que puedan realizar el cobro;
- c) Los ingresos son cobrados por personas secretarias o personas no capacitadas para ello;
- d) No se realizan cortes diarios, por lo que los ingresos los resguardan el área generadora;
- e) Los ingresos se reportan al departamento de ingresos hasta que se termina la dotación entregada (para ello pueden pasar varios días o semanas);
- f) El reporte de ingresos no indica el concepto y la cantidad cobrada por cada uno de ellos, se presenta global;
- g) No existen inventarios iniciales, ni finales, mucho menos control de movimientos, o reporte de servicios realizados, con lo que no se pueda cotejar que los ingresos reportados sean realmente los captados;
- h) En la compra de algunas mercancías se acepta como pago "vales de despensa", lo que representa los siguientes problemas:
 - 1) No se regula la utilización de los vales de despensa, ya que éstos pueden funcionar como papel moneda al entregar cambio por el consumo parcial del vale, o bien como pago anticipado de consumos posteriores.

- 2) Por la diferencia pendiente de entregar se realiza un registro simple del que van descontando compras posteriores del cliente.
- 3) Los remanentes por diferencia en vales, son resguardados y entregados conforme el cliente efectúa sus compras.
- 4) Los vales de despensa no son cancelados en el momento de la compra y así se envían al Departamento de ingresos al efectuar su corte.

En resumen.

La facultad a la que hacemos referencia en este caso, presenta fallas de control interno en sus fuentes generadoras de ingresos extraordinarios, en el proceso de captación, custodia, depósito y liquidación, siendo aún más grave por la mala administración ya que tienden a la ociosidad de recursos, perdiendo con esto disponibilidad y obtención de rendimientos.

Llama también la atención el manejo doméstico que se lleva a cabo en la facultad para estos recursos, sobre todo en las áreas generadoras.

Por ser la dependencia una de las fuentes generadoras más significativas, generadora de ingresos, se ha analizado los procedimientos utilizados en la captación, custodia, depósito y liquidación de ingresos, señalando los puntos débiles de control detectados y de los cuales de manera preventiva se exponen, en el presente caso.

1.7 Instrumentos de análisis.

En este punto, cabe hacer mención que las técnicas de investigación que a continuación se describen brevemente, fueron utilizadas para obtener los datos de la situación real; los cuales se comentaron en el punto anterior:

La Observación.

“Aunque la observación es un hecho ordinario y empírico de nuestra vida diaria, es esencial en toda investigación científica. Por ello toda técnica comienza por la observación y termina con ella al investigar la validez definitiva de dicha técnica. Aún cuando las ciencias hayan alcanzado considerable desarrollo, la simple forma de ver o de oír no ha podido ser reemplazada, sino solamente complementada y ayudada.

La observación la podemos hacer en:

1. Hechos.
2. Experimentos.
3. Registros.”¹

La simple observación de hechos actuales.

¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México. Editorial Limusa, 2000. P. 202.

Los técnicos Goode y Hatt distinguen dos formas principales de observación:

- a) De participantes;
- b) De no participantes.

La diferencia de ambas depende de si quienes la realizan forman o no parte del medio social observado.

La observación de participantes tiene la ventaja de que los datos obtenidos corresponden mejor a una actuación espontánea del grupo observado, que no cambia su conducta ni en un sentido ni en otro; además los datos obtenidos pueden ser mucho mejor interpretados y buscados, por el mayor conocimiento que se tiene del medio. En cambio tiene la desventaja de que pueden escaparse al observador muchos datos, porque se ha connaturalizado con muchos defectos y condiciones que, por lo mismo, le pasan ya inadvertidos.

Se han propuesto varias maneras para combinar estas dos formas de observación, tratando de aprovechar las ventajas que cada una tiene:

1. La llamada observación de "semiparticipantes", que consiste en que los observadores, antes de iniciar la observación propiamente dicha, traten de connaturalizarse con el medio observado por algún tiempo, y que el medio se connaturalice con ellos.

2. Realizar ambos tipos de observación y tratar de combinar sus resultados. Las reglas principales para auxiliar y mejorar la simple observación, y lograr que esta tenga bien definida y emplee técnicas específicas y adecuadas son las siguientes:

- a) La determinación precisa, hecha previamente de los aspectos que interesa observar. Este sólo medio permite recoger datos mucho más numerosos y ricos de contenido;
- b) El hecho de tomar notas, aunque sean muy breves. Alguien a afirmado que datos muy importante pueden olvidarse aún a memorias privilegiadas;
- c) Pasar en limpio las notas lo más pronto posible; éstas podrán ser muchas veces frases incompletas, meros recordatorios que, en una revisión inmediata, nos darán detalles de lo observado. Conforme el tiempo pasa se van perdiendo esos detalles, pudiéndose llegar a perderse totalmente el fruto de la observación;
- d) Distinguir cuidadosamente los hechos observado de la interpretación o comentario que nos sugieren; aún cuando ambas cosas son útiles, no deben confundirse.

Observación experimental

Es conocida la discusión si en lo social es posible la experimentación o solo la observación. La primera se distingue de la segunda en que requiere tener control sobre los elementos del problema, de manera

que se les pueda manejar a voluntad, para poder recoger sistemáticamente las observaciones correspondientes.

Los problemas del costo de una experimentación de esta naturaleza, las dificultades para variar todos los factores del problema y sobre todo, las dificultades que puede presentar un grupo humano para prestarse a los cambios requeridos, son argumentos que se oponen a la facilidad de esta observación.

Observación a través de registros.

Todo registro sistemáticamente llevado, sea contable, estadístico o de otra naturaleza, es un medio de control. Sin embargo, ya se ha señalado que el control sirve a su vez para nuevas previsiones, por lo mismo, este tipo de observaciones se clasifica según se trate de:

- a) Registro contables;
- b) Registros estadísticos;
- c) Registros administrativos.

La observación que se realiza a través de sistemas de esta naturaleza es una de las más valiosas.

La entrevista

La entrevista constituye probablemente uno de los instrumentos más sencillos –pero a la vez más valiosos- usados por el administrador. Su

importancia validez y frutos, dependen de la habilidad de quien la emplea. No obstante, es satisfactorio comprobar que es una de las técnicas que, además de su menor costo, es más fácil de usar, bastando sólo la experiencia y cierto autoanálisis.

La entrevista puede usarse para muy diversos fines:

- a) Para la admisión de personal;
- b) Para examinar las razones que ocasionan la salida del mismo;
- c) Para obtener información de los trabajadores sobre determinados problemas;
- d) Para tratar de ajustar su conducta cuando ésta no es satisfactoria como se desea;
- e) Para investigar causas generales de descontento;
- f) Para obtener informes de personas extrañas a la empresa a cerca de muy diversos tópicos;
- g) Para conseguir la colaboración por parte de los trabajadores, etc.

La entrevista puede llevarse a cabo con prospectos, obreros, empleados, jefes, funcionarios, líderes sindicales, autoridades, clientes, etc.

Constituye una de las finalidades de la entrevista, entre otras muchas, investigar los factores que interesan.

“La entrevista debemos recordar es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas (el entrevistador, que es la persona

que desea obtener los datos y el entrevistado, que es de quien se desean obtener) con un propósito definido, que en el presente es el de investigar algún aspecto, conducida bajo un sistema apropiado”².

La entrevista implica una intensa observación, no sólo de las palabras sino de la actitud, gestos, ademanes, etc., del entrevistado, para obtener el mayor número posible de elementos, aunque estos deban ser investigados y evaluados posteriormente.

Los fines de la entrevista, aunque tan variados como lo que se han señalado, pueden reducirse básicamente a tres:

- a) Obtener información;
- b) Proporcionar información;
- c) Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

La información que se debe buscar no se relaciona con los hechos objetivos y comprobables, sino más bien aquellos casos en que interesa conocer opiniones, interpretaciones actitudes, posición frente a un problema y otra serie de factores de índole preferentemente subjetiva. En muchas ocasiones se usa también la entrevista para obtener datos objetivos, pero en las cuales interesa conjunta y casi preferentemente el matiz especial de apreciación, entusiasmo, oposición, etc., que van unidos a estos hechos.

Entrevista espontánea y dirigida.

² Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México, Editorial Limusa. P. 209.

Aunque en toda entrevista, según la definición dada, se supone cierta dirección por parte del entrevistador, se desarrollará tanto mejor cuanto menos, pueda apreciarse tal dirección, porque facilitará el "rapport" o sea el lazo de confianza que debe establecerse entre el entrevistador y el entrevistado.

Sin embargo, habrá entrevistas en que predomine la dirección y otras entrevistas en las que prevalezca la espontaneidad. En caso de las entrevistas de investigación, de suyo puede predominar la primera, el secreto radica en saber combinar ambas características.

La técnica de la entrevista se basa en tres puntos principales:

- a) Como se prepara;
- b) Como se desarrolla;
- c) Como se resume sus resultados.

Preparación de la entrevista.

- a) Ante todo, debe precisarse con toda exactitud lo que se desea obtener por medio de ella;
- b) Debe de comprobarse si no existen otros medios de investigación más útiles para el caso;
- c) Debe de prepararse una guía muy breve para la conducción de la entrevista. La cual nos recuerde los tópicos principales sobre los

que se investigará en la entrevista, lo cual nos ayudará a conducirla con orden, y no olvidar los aspectos básicos;

- d) La preparación del local y del ambiente no depende del entrevistador en la mayoría de los casos, cuando se trata de las entrevistas de investigación con personas extrañas a la organización, pero cuando se trata de empleados de ésta, conviene realizarla en un local aislado: si es de un jefe en su despacho, y si es de un subordinado en el del entrevistador;
- e) Anuncio de la entrevista. En las entrevistas donde la espontaneidad es lo básico, este anuncio puede ser contraproducente. Pero en las obtención de los datos conviene, por lo contrario. Solicitarla anunciando su objetivo, pues esto permite al entrevistado recabar información, arreglar sus papeles de consulta, etc.;
- f) Número de personas entrevistadas dependerá obviamente del problema que se vaya a investigar, de las personas que posean esos datos, etc.; de suyo no parece conveniente que, en la mayoría de los casos, se hagan investigaciones en un número muy reducido. Así algunos autores opinan que siempre que se pueda, debe procurarse concertar por lo menos treinta entrevistas para determinar la tendencia de las diferentes opiniones.

Como se desarrolla.

- a) Debe explicarse el objetivo de la entrevista y los beneficios que se espera de ella, tratando de destacar las que puedan interesar al entrevistado;
- b) Debe comenzarse por establecer y mantener el rapport más adecuado. Como ya fue señalado, se trata de crear un ambiente de plena confianza entre el entrevistador y el entrevistado;
- c) Deben formularse las preguntas más sencillas, pues esto facilitará la contestación de las siguientes;
- d) Debe permitirse que el entrevistado exponga los hechos a su modo, y luego ayudarlo a llenar las lagunas u omisiones;
- e) Debe de formularse solo una pregunta cada vez, por obvias razones de claridad;
- f) Debe anotarse todo dato u observación importante que escaparía fácilmente en caso de no tomarla;
- g) Se debe escuchar con atención e interés, e interrumpir sólo para ampliaciones, aclaraciones o cuando la entrevista se desvíe seria y largamente de su tema fundamental;
- h) No se debe de dar la sensación de que se tiene prisa, por ello fácilmente limitará la información que se proporciona;
- i) Si la entrevista se alarga y se advierte que el entrevistado muestra cansancio, se puede introducir con tacto una anécdota pertinente o un caso concreto de aplicación de lo que se está tratando, y volver después al tema de la entrevista;
- j) Nunca se deben emitir juicios sobre lo afirmado por el entrevistado, pues se está recibiendo un favor. Menos aún se debe contradecir, aunque se sepa que los datos proporcionados son falsos;

- k) Debe aplicarse en forma intensa la observación a todos los detalles secundarios: actitud de la persona, seguridad de sus respuestas, timidez, nerviosismo, etc.;
- l) Las preguntas embarazosas o difíciles deben de prepararse con otras que faciliten su respuesta;
- m) Deben evitarse las preguntas capciosas, que son aquellas en que se trata de obtener sorpresivamente una respuesta, en razón de la forma en que se hizo la pregunta;
- n) Debe existir la seguridad en lo posible de que se ha preguntado todo lo que se deseaba saberse; es difícil y molesto tener que repetir una entrevista, y a veces es imposible efectuarla de nuevo;
- o) Al terminar debe hacerse un resumen de lo que se ha obtenido directamente de la entrevista y leérselo al entrevistado para que manifieste su conformidad, de esta manera se evitan muchos errores de apreciación;
- p) Se debe de entrevistar y no ser entrevistado.

Como se resumen los resultados.

- a) Inmediatamente después de terminada la entrevista debe elaborarse el resumen de las impresiones personales, con la finalidad de que no se escapen datos de observación; para ello pueden ser de valiosa ayuda algunas preguntas generales que suelen asentarse en la guía. Este resumen debe hacerse por escrito;

- b) Deben distinguirse cuidadosamente los hechos de las interpretaciones del entrevistado y del entrevistador , pues uno de los objetivos de la entrevista es conseguir los elementos subjetivos o de apreciación sobre los hechos; para ello se debe distinguir con claridad: 1) lo que el entrevistado dijo que ocurrió, 2) lo que él opina sobre esos hechos, y 3) lo que el entrevistador opina o infiere de lo que le fue dicho;
- c) Se debe tratar de comprobar las respuestas siempre que sea posible;
- d) Debe procurarse tabular las opiniones recogidas, tratando de observar cuales son las tendencias que puedan deducirse.

Los instrumentos que se utilizarán para el análisis de los datos son los siguientes (en esta parte solo los enunciaremos, pues su aplicación práctica se encuentra en el subtema 1.9 de este capítulo):

Diagrama de Causa y Efecto: Técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un afecto específico.

Análisis FODA: La aplicación de la técnica de análisis FODA que toma su nombre de las palabras: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Permitirá revisar una buena cantidad de asuntos en el presente caso.

1.8 Metodología para solucionar el caso y evaluar los resultados.

La metodología utilizada para el análisis de este caso, es la que plantea Robert K. Yin, quien señala: "Un caso de estudio es una investigación empírica que:

- Investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto del mundo real, cuando,
- Los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, y en el cual
- Se usan múltiples fuentes de evidencias."³

El libro de Robert K. Yin titulado "Case Study Research. Design and Methods" (Investigación de Estudio de Casos. Diseño y Métodos), trata del diseño y conducción de casos de estudio únicos o múltiples para propósitos de investigación. "Como una estrategia de investigación, el estudio de casos se usa en muchos campos incluyendo:

- Política, Ciencias Políticas e investigación de Administración Pública,
- Psicología de la comunidad y Sociología;
- Estudios organizacionales y administrativos;
- Investigación de planes locales y regionales,
- La conducción de disertaciones de tesis en ciencias sociales y administrativas."⁴

³ Yin, K. Robert. Case study research: Design and methods. California, Sage Publications, 1991. P. 23.

⁴ Op. Cit. P. 23.

“Para el estudio de casos son importantes cinco componentes del diseño de la investigación:

1. Preguntas de estudio.
2. las proposiciones, si las hay.
3. Su(s) unidad(es) de análisis.
4. La relación de los datos con las propuestas; y
5. El criterio para interpretar los resultados.”⁵

1. Preguntas de estudio: sugiere que las formas de las preguntas sean en términos de quién, qué, dónde, cómo y por qué, proporcionan un importante indicio acerca de la estrategia de investigación más relevante.

2. Las proposiciones, si las hay: cada propuesta dirige su atención a algo que debería examinarse en un estudio. Las preguntas cómo y por qué capturan realmente lo que se quiere contestar, en principio guían el caso de estudio hacia la estrategia apropiada.

3. Su(s) unidad(es) de análisis: se relaciona con el problema fundamental de definir qué es el “caso”.

Por ejemplo, en un estudio clásico, un estudio puede ser un individuo. Aquí una persona en lo individual es el caso que se estudia, es decir ella es la unidad de análisis.

Las proposiciones serán necesarias para identificar la información relevante acerca de este individuo o individuos.

⁵ Yin, K. Robert. Case study research: Design and methods. California, Sage Publications, P. 29.

Un caso puede ser algún evento o entidad que esté menos definida que un solo individuo. Los casos de estudio se han hecho en torno a decisiones, programas, implementación de procesos y cambios organizacionales.

Todas las preguntas deben ser consideradas y resueltas para definir la unidad de análisis y para determinar los límites de la recolección de los datos y del análisis.

4. La relación de los datos con sus propuestas: para relacionar los datos con las proposiciones existentes hay muchas formas:
"Una propuesta de enfoque para estudios de caso es "pattern matching" descrita por Donalds Campell (1975), donde diversas piezas de información del mismo caso pueden ser relacionadas con algunas proposiciones teóricas."⁶
5. El criterio para interpretar el resultado: Actualmente no hay una forma precisa para solucionar el criterio de interpretación de resultados. Se espera que los diferentes patrones sean lo suficientemente contrastantes para que los resultados puedan ser interpretados al comparar dos proposiciones opuestas.

Los criterios para juzgar la calidad de los diseños de investigación son:

- "Validación de la construcción. Estableciendo medidas operacionales correctas para los conceptos estudiados.
- Validación interna. (Únicamente para estudios causales o

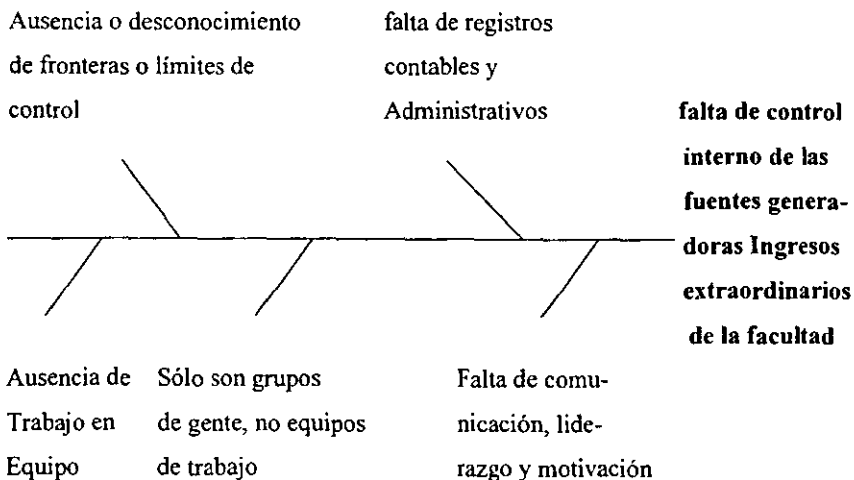
⁶ Op. Cit. P. 33.

explicatorio, y no para estudios descriptivos o exploratorios), estableciendo una relación causal por medio de la cual ciertas condiciones se muestran conectadas a otras distinguiéndose de falsas relaciones.

- Validación externa: Estableciendo el dominio por el cual el descubrimiento del estudio puede ser generalizado.
- Confiabilidad. Demostrando que las operaciones de estudio como el procedimiento de la base de datos pueden repetirse con los mismos resultados."⁷

1.9 Factores presentes que pueden estar relacionados con la diferencia entre la situación deseada y la real.

Diagrama de causa y efecto:



⁷ Yin, K. Robert. Case study research: Design and methods. California, Sage Publications, 1991. P. 40-41.

El análisis FODA, nos ayuda a realizar un análisis interno y externo de la situación, por lo que para poderlo realizar tenemos que recurrir a la situación real, así como al marco referencial al que hacemos referencia en el capítulo 3, donde encontramos el entorno que envuelve a la facultad):

Fuerzas:

- El nivel de estudios de los responsables.
- Su disposición por aprender.
- Sus ganas por sacar adelante sus proyectos académicos (de los responsables).
- Disponibilidad del aparato administrativo de la facultad para solucionar el problema de control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios.

Oportunidades:

- La política de vinculación que promueve la rectoría de la Universidad Pública de México, y que deben de promover sus escuelas, facultades e institutos.
- Los estudios que se realizan a empresas aledañas a la facultad, con el propósito de identificar la demanda de servicios profesionales y educativos.
- El censo paralelo que se hace a las áreas académicas y así empatarlas con las demandas de servicio.

Debilidades:

- No existe trabajo en equipo.
- Los integrantes de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios, actúan sólo como un grupo de personas, más no como un equipo de trabajo.
- Falta de comunicación, liderazgo y motivación por parte de los integrantes de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios.
- Existe ausencia o desconocimiento de fronteras o límites de control.
- Falta de registros contables y administrativos.

Amenazas:

- Caer en responsabilidad universitaria, por no llevar un adecuado manejo de los recursos.
- Cada día el gobierno federal contrae más su presupuesto anual que le otorga a la facultad, aunado a ello exige llevar cuentas claras de lo otorgado. Esto hace que cada día la facultad busque obtener recursos extraordinario, para poder llevar a cabo de una mejor manera sus funciones sustantivas, ya que de no ser así se verían seriamente limitadas o en peligro de poderse cumplir de una manera satisfactoria.

Como podemos observar los componentes que tenemos en estos dos instrumentos de análisis son los factores presentes que pueden estar relacionados con la diferencia entre la situación deseada y la real.

1.10 Justificación de la elección del caso.

La Universidad Pública de México a la que pertenece la facultad a la que hacemos referencia en este caso, tiene como objetivo impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

Su propósito esencial es estar íntegramente al servicio del país y de la humanidad, de acuerdo con un sentido ético y de servicio social, superando constantemente cualquier interés individual.

Para realizar las funciones de docencia, de investigación y de extensión de la cultura, la Universidad Pública de México podrá establecer las Facultades, Escuelas, Institutos y Centros de Extensión Universitaria que juzgue convenientes de acuerdo con las necesidades educativas y de los recursos que se pueda disponer.

De esta necesidad educativa se crea la facultad a la que nos referimos en este caso, la cual para poder cumplir sus funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura, cuenta con un

presupuesto que le es conferido por el gobierno federal y a través de los ingresos extraordinarios que ella misma genera.

De lo anterior, radica la importancia de tener un buen control de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios con las que cuenta la facultad. Y de ello estriba la realización de este trabajo.

Cabe señalar que los ingresos extraordinarios que generó la facultad durante el año de 1998, fue del orden de \$3,305,000.00, suma equivalente al 29% del presupuesto operativo de la dependencia; para ese mismo año. A través de sus 31 fuentes generadoras de ingresos extraordinarios.

1.11 Objetivos del caso.

- Convertir a las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de una facultad (en una Universidad Pública de México; en el año de 1998), en equipos autodirigidos para lograr su control interno.
- Contribuir al acervo de casos de estudio de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A. de la U.N.A.M. que pueda ser útil a alumnos y maestros.
- Desarrollar un caso de estudio y proponer sus posibles alternativas de solución.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.

2.1 Evolución de la Administración.

2.1.1 Aportaciones relevantes de las corrientes de la administración.

Corriente científica.

Tratando de revisar los antecedentes históricos de la corriente científica de la administración podemos decir que dos hombres se han significado en la evolución de la misma, por la relevancia de sus aportaciones y son:

Frederick W. Taylor.

Taylor (1856 – 1915) nació en Germantown, Pensylvania. Su obra principal la escribió en 1903 y se llamo "Administración de los talleres"; en 1941 escribió "principios de administración científica". Sus ideas giran alrededor de la obtención de más rendimientos mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo. Sin embargo no quedo contento con esbozar la idea, sino procuro fijar cual era ese método con auxilio del raciocinio o investigación científica, que consiste en la observación de los fenómenos, experimentación y comprobación.

La administración científica hace de la administración un conjunto de lineamientos basados no solamente en la experiencia, sino en principios.

Resumiendo las aportaciones a la administración hechas por Taylor podemos decir que elaboró cuatro principios fundamentales que son los siguientes:

1. Estudio de tiempos y movimientos. Este principio se basó en dos estudios que se complementaban: el de tiempos y movimientos. El primero consiste en analizar las tareas básicas de que se compone una actividad de trabajo y determina el tiempo en que debe realizarse cada una de ellas. Los movimientos innecesarios se fueron eliminando dejando solamente los movimientos necesarios para cada actividad.
2. Selección y capacitación del personal. Este principio consiste en seleccionar al trabajador más idóneo para la labor a realizar y proporcionarle el entrenamiento adecuado que lo capacite para trabajar con mayor eficiencia dentro de su área de trabajo.
3. Salarios e incentivos. Consiste principalmente en incentivar económicamente a los trabajadores para lograr mayor cooperación en el trabajo.
4. División del trabajo. Es una distribución del trabajo en la que se asigna a cada trabajador una función específica dentro del proceso que se tenga, en el que tiene que dedicar su atención y esfuerzo; la práctica continua de una actividad determinada permitirá lograr la especialización de los trabajadores, lo cual redundará en una mayor actividad.

Henri Fayol.

Nació en 1841 en Constantinopla, y murió en París en noviembre de 1925. A Fayol se le considera el "padre de la administración".

Sus obras principales son: en 1915 "Administración industrial y general", en el cual enuncia la mayor parte de sus principios generales, en 1918 publica un estudio titulado "Del papel de la administración positiva en la industria" y en 1923, un artículo "La doctrina administrativa aplicada al estado", pues al contrario de Taylor, Fayol llegó a trabajar también en la administración del estado.

Sus aportaciones a la administración son:

- Destaco la universalidad de la administración.
- Establece un modelo de proceso administrativo en que había que prever, organizar. Mandar, coordinar y controlar.
- Señala una lista de catorce principios los cuales describimos en forma sintetizada a continuación:

División del trabajo. Con este principio se busca obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarlos en una tarea determinada en todos los niveles de la organización.

Autoridad. Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia, quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia un mayor número de responsabilidades.

Disciplina. Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas que ya están establecidas; la disciplina es absolutamente necesaria dentro de la organización; debe de ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.

Unidad de mando. Cada persona debe de recibir ordenes de un solo jefe.

Unidad de dirección. Para la elaboración y realización de un grupo de actividades que tienden a un mismo fin, debe de haber únicamente un jefe.

Subordinación del interés particular al interés general. Debe existir una subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y un buen ejemplo de los superiores.

Remuneración del personal. Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.

Jerarquía. Esta constituida por una serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto dentro de la organización, hasta el más bajo, formando una cadena escalar de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuándo sea benéfica con la que se pueda lograr una mayor rapidez en las acciones.

Orden. En este sentido se señalan dos conceptos:

- A) Orden material. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar;
- B) Orden social. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Equidad. Se da como resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.

Estabilidad del personal. Debemos de brindar oportunidad a las personas de que demuestren que se pueden desempeñar bien en su trabajo, y en cuanto sea posible, debe procurarse dar seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

Iniciativa. Los dirigentes deben estimular a los subordinados para que las ideas que se generen por el personal sean utilizadas en la solución de los problemas comunes.

Unión de personal. La unión hace la fuerza. Debemos fomentar es espíritu de cooperación y solidaridad entre el personal para que exista una fuerte cohesión.

- Definió las áreas funcionales (que toda organización debería tener):

- a) Operaciones técnicas, producción, fabricación y transformación;
- b) Operaciones comerciales: compras, ventas y cambios;
- c) Operaciones financieras: obtención y empleo óptimo de capital;
- d) Operaciones de seguridad: protección de la propiedad y de las personas;
- e) Operaciones de contabilidad: inventarios, balances, costos y estadística.

Corriente Humano Relacionista.

Este enfoque se centra en el aspecto humano de la administración, su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización. El humano relacionismo, encierra todos aquellos esfuerzos tendientes al uso de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores. Lo anterior surge por:

1. La necesidad de humanizar a la administración, liberándola de conceptos rígidos y mecanicistas que imperaban hasta entonces.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, como la creciente influencia

intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.

La teoría de las relaciones humanas o corriente humano relacionista tiene como principal representante a Elton Mayo (1880 – 1949) psicólogo australiano que en 1922 emigro a los Estados Unidos. El cual frente a un grupo de colaboradores de la Universidad de Harvard, realizó varias investigaciones de campo en diversas organizaciones. De estos estudios cuatro son los más importantes; y se encontró que estos estuvieron relacionados con problemas de motivación, dichos problemas provocaban ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas. De los cuatro estudios el segundo ha sido el más difundido por ser considerado el de mayor importancia. Los resultados de sus estudios aportan una nueva teoría administrativa basada en las relaciones humanas como instrumento para alcanzar una mayor producción y satisfacción humana.

La teoría que desarrollo Elton Mayo tomando en cuenta los estudios realizados establece que:

- a) Los trabajadores tienen que reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades de sociales y de estima;
- b) Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que si solo se incentiva con dinero;
- c) Los administradores, en lugar de reprimir o tratar de evitar la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y

dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo;

- d) Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios y autoritarios de dirección y supervisión;
- e) Es necesario desarrollar una mejor comunicación entre jefes y subordinados.

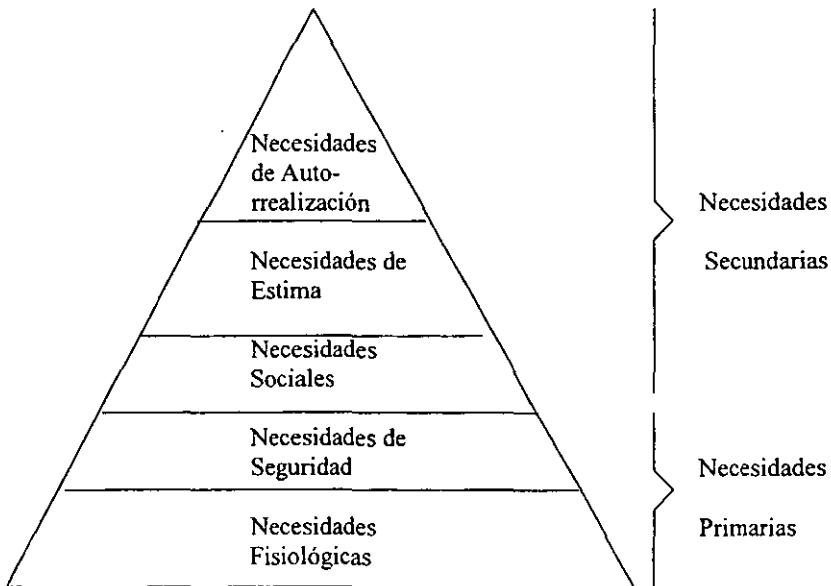
Corriente Neo-Humano Relacionista.

En los Estados Unidos se produce una nueva escuela dentro de la administración, la cual se denominó "Neo-Humano Relacionista" ya que considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización, así como algunos aspectos en relación con las influencias entre la estructura social y la organización.

El Neo-Humano Relacionismo tiene como objeto principal el análisis de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, por otro lado fomenta la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de esta. Así mismo, esta corriente tiene como objetivo fundamental el análisis de la organización. El punto de partida del Neo-Humano Relacionismo es el reconocimiento de que la autoridad como tal, ya no es un elemento apropiado para el control de las empresas o industrias.

Esta corriente vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa.

Maslow presento una teoría de la motivación, en la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, este tipo de necesidades pueden ser visualizadas como una pirámide. En la base las necesidades más bajas, en la cima las más elevadas.



1. Necesidades fisiológicas.

Este tipo de necesidades están relacionadas con la supervivencia del individuo, son instintivas, cuando alguna de estas necesidades no está satisfecha domina la dirección del comportamiento.

2. Necesidades sociales. Entre este tipo de necesidades se encuentran las de asociación, participación y aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no son satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil.
3. Necesidades de estima. Son necesidades relacionadas con la forma como el individuo se ve y se valora. Involucra la auto percepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status, de prestigio y de consideración.
4. Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas mas elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente, esta tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser.

Por otro lado, entre los representantes de esta escuela predominan los psicólogos sociales, y aunque tienen antecedentes de Elton Mayo es considerado Kurt Lewin como el fundador y Douglas Mc. Gregor su principal representante.

Mc. Gregor presenta dos enfoques distintos de dirección y control de los subordinados; cada enfoque tiene como punto de partida una forma de contemplar las características de la naturaleza humana; el concepto que se tenga influirá en la estrategia administrativa a seguir. El primer enfoque es tradicionalista, es producto de ideas y prácticas administrativas que están implícitas en muchas obras sobre

administración, a este enfoque se le denomina teoría X. El segundo al que se le conoce como teoría Y, se basa en los descubrimientos de la teoría moderna y lo propone a los administradores como un cambio en su manera de pensar y actuar.

Así, según la teoría "X" o tradicional, no es posible motivar positivamente al trabajo, ya que supone que el hombre es un agente pasivo, flojo, irresponsable e incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina, por lo que prefiere ser dirigido en lugar de dirigir.

Por lo contrario, la teoría "Y" parte del supuesto de que al hombre le gusta trabajar, desarrollarse y asumir responsabilidades, situación que se traduce en que prefiera un estilo de administración participativo, consultivo y democrático.

Mc Gregor llega a la conclusión de que el punto de vista optimista de la gente que sustenta la teoría "Y", es el que mejor capta la verdadera naturaleza de los trabajadores. De ahí que sugiera que las organizaciones deberían administrarse siguiendo este enfoque, invitando para ello a los administradores a que faculden y faciliten a sus empleados el desarrollo de su pleno potencial creativo y productor.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X	SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y
Las personas son perezosas e indolentes	Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer
Las personas evitan el trabajo	El trabajo es una actividad tan

	natural como divertirse o descansar
Las personas evitan la responsabilidad con el fin de sentirse más seguras	Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos
Las personas necesitan ser controladas y dirigidas	Las personas pueden ser automotivadas y autodirigidas
Las personas son ingenuas y sin iniciativa	Las personas son creativas y competentes

Corriente estructuralista.

Dentro de la corriente estructuralista encontramos a la Teoría de la burocracia, su principal precursor es el sociólogo alemán Max Weber quien desarrolló una teoría de estructuras de autoridad para explicar la actividad organizacional. Para Weber, la administración y el comportamiento organizacional deben visualizarse desde una perspectiva estructural.

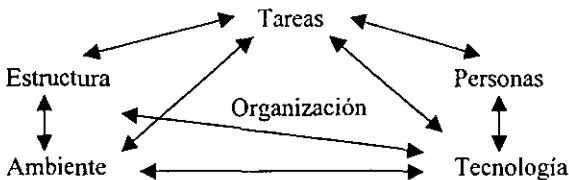
Max Weber describió un sistema ideal de organización, al que llamó burocracia, caracterizado por la especialización de puestos, la jerarquía de la autoridad, la selección formal de los miembros, la orientación de la carrera de los administradores, el establecimiento de reglas y reglamento formales y su aplicación impersonal entre los empleados. Weber reconoce que la burocracia ideal no existe, pero que es un modelo que permite saber como se puede realizar el trabajo en grandes grupos.

En el enfoque de Weber, el individuo antepone los intereses organizacionales a sus intereses propios; la racionalidad burocrática se organiza para las metas colectivas, no las individuales. El individuo es un simple eslabón que obedece ordenes del poder institucionalizado que es la autoridad.

Teoría general de la administración (Idalberto Chiavenato).

Todas las teorías administrativas son validas, aunque cada quien le dé valor sólo a una o algunas de las cinco variables básicas (Tarea, estructura, personas, ambiente o tecnología).

Estas son las cinco variables básicas de la teoría general de la administración.



El estado actual de la teoría general de la administración nos demuestra el efecto acumulativo y paulatino de las diversas teorías y sus contribuciones.

“La mas reciente tendencia de las organizaciones es el esfuerzo por implementar el concepto de equipo. Aunque la cadena principal de

mando constituye un poderoso medio de control, su debilidad radica en desplazar la responsabilidad hacia la cúpula. A partir de la década de 1990. Las organizaciones empezaron a desarrollar medios para delegar autoridad y distribuir la responsabilidad en todos los niveles mediante la creación de equipos participativos para lograr el compromiso de las personas. El enfoque de equipo flexibiliza las organizaciones y las hace más ágiles en el ambiente global y competitivo principalmente cuando se adopta su fortalecimiento (empowerment)."⁸

2.2 Equipos autodirigidos

2.2.1 ¿Qué es un grupo?

"Es un conjunto de individuos dentro del cual la conducta y/o rendimiento de un miembro esta influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás."⁹

"Es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que tratan de alcanzar objetivos comunes."¹⁰

"Conjunto de dos o más individuos en significativo contacto personal, sobre una base prolongada."¹¹

⁸ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Colombia, Mc. Graw Hill, 1999 P. 501.

⁹ Gibson, James. Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. México, Mc. Graw Hill, 1998, P. 352

¹⁰ Hodgetts, R. M. y Altman, S. Comportamiento en las organizaciones. México, Mc Graw Hill, 1992, P. 168

¹¹ Hellriegel, Don y Slucum, Jhon W. Administración. México, Thomson editores, 1998, P. 849

2.2.2 Naturaleza de los grupos.

No existe una definición generalizada de grupo, En su lugar presentaremos puntos de vista que se han desarrollado en diferentes disciplinas.

2.2.2.1 El grupo en términos de percepción.

“Científicos conductistas creen que, para que un conjunto de individuos puedan ser considerado un grupo, sus miembros deben percibir su relación con los demás.

Este enfoque viene a decirnos que cada uno de los miembros de un grupo debe percibir la existencia de los demás miembros, así como la del grupo.”¹²

2.2.2.2 El grupo en términos de organización.

De acuerdo con una definición sociológica , un grupo es “un sistema organizado compuesto por dos o mas individuos relacionados de forma tal que el sistema cumpla alguna función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de sus miembros.”¹³

¹² Gibson, James. Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. México, Mc Graw Hill, 1998, P. 350-351.

¹³ J.W., Mc David y M. Harari. Social psychology: Individual, groups, societies. Nueva York, Harper & Row, 1968, P. 237.

Este enfoque hace hincapié en algunas características importantes de los grupos, como son, normas y funciones.

2.2.2.3 El grupo en términos de Motivación.

Es complicado que sobreviva un grupo que no ayude a satisfacer las necesidades de sus miembros. Los integrantes cuyas necesidades no sean satisfechas dentro del grupo buscarán otro que les ayude a satisfacerlas. Esta regla nos ayuda a definir el grupo como "Un conjunto de individuos cuya existencia como conjunto compensa a los miembros que la componen"¹⁴

2.2.2.4 El grupo en términos de interacción.

Algunos teóricos asumen que la interacción en forma de interdependencia es el núcleo de la agrupación. Este punto de vista refuerza las interacciones personales: "Denominamos grupo a una serie de personas que se comunican entre sí durante un periodo de tiempo y cuyo número es lo suficientemente pequeño como para que cada persona sea capaz de comunicarse directamente con todos los demás, sin necesidad de intermediarios."¹⁵

Como podemos observar lo importante de estos cuatro puntos de vista es que ponen en relieve las principales características de los grupos.

¹⁴Bass, Bernard M. Leadership, psychology, and organizational Behavior. Nueva York, Harper & Row, 1960, P. 39.

¹⁵ Homans, G. C. The human group. Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1950. P 1.

2.2.3 Tipos de grupos.

La mayoría de los empleados son miembros de un grupo basados en la posición dentro de la organización. Estos son los denominados grupos formales. Por otra parte, siempre que los individuos se relacionan de manera leal y regular, tenderán a formarse grupos que nada tienen que ver con su actividad dentro de la organización. Son los llamados grupos informales. Ambas clases de grupos muestran sus características generales.

2.2.3.1 Grupos Formales.

Los grupos formales son:

"Grupos creados por decisión de la directiva para llevar a cabo los objetivos predefinidos por la organización."¹⁶

Encontramos que estos se pueden dividir en: 1) grupos de mando: son aquellos que se muestran en el organigrama de la organización, y que están formados por los subordinados que reportan a un supervisor. 2) Grupos de tareas: son aquellos en que los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto.

¹⁶ Gibson, James. Las organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso. México, Mc. Graw Hill, 1998, P. 352.

2.2.3.2. Grupos informales.

Los grupos informales son:

“Grupos que se crean a partir de esfuerzos individuales y se desarrollan alrededor de intereses comunes y de la amistad, más que por un propósito intencionado.”¹⁷

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces esta en contra posición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales deciden sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, sus escalas de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

Así encontramos que los grupos informales pueden formarse por interés; es decir; grupos que se forman para conseguir un objetivo común o por amistad, grupos que se forman por que sus integrantes tienen algo en común, ya sea la edad, creencias, gustos, etc.

2.2.4 Por que forman los grupos las personas.

Los grupos formales o informales surgen por varias razones: por necesidades en común que se desean satisfacer, por la proximidad,

¹⁷ Op. Cit. P. 353.

por la atracción, por los objetivos que se desean alcanzar o por razones económicas.

2.2.4.1 La satisfacción de las necesidades.

El deseo de satisfacer determinadas necesidades puede ser una fuerte motivación para la formación de los grupos. Específicamente la seguridad de los empleados, la estima social y la necesidad de autorrealización pueden satisfacerse por la permanencia a un grupo.

Así tenemos que las necesidades son:

Estima: Ya que la necesidad de pertenencia a un grupo proporcionará un cierto status del que no disfrutaban los que no son miembros.

Social: Es por la necesidad que tienen los individuos de sentirse acompañados su necesidad de afiliación; el deseo de ser parte de un grupo intensifica sus necesidades sociales.

Seguridad: Es la necesidad que tienen los individuos de sentirse protegidos al contar con alguien que este a su lado en las labores que desempeña.

2.2.4.2 Proximidad y atracción.

Las interacciones personales pueden traducirse en la formación de un grupo. Proximidad implica pequeña distancia física entre los

empleados que realizan un mismo trabajo. La atracción indica en que grado la gente se atrae entre sí debido a su percepción, actitud, rendimiento o la semejanza de sus motivaciones.

2.2.4.3 Objetivos del grupo.

Expresado de forma sencilla, los objetivos de un grupo pueden ser la razón que lleve al individuo al grupo.

Aun que es difícil establecer una separación entre las actividades de un grupo y sus objetivos, un individuo puede sentirse especialmente atraído a un grupo debido a su objetivo general.

2.2.4.4 Economía.

Muchos de los grupos se forman por que los individuos creen que de ello puede derivarse beneficios económicos dentro de su trabajo.

Es muy habitual que sea la motivación económica la que de lugar a la formación de los grupos.

2.2.5 Características de los grupos.

Los grupos van mostrando ciertas características a lo largo de su proceso evolutivo: estructura status jerárquico, normas, roles, liderazgo, cohesión y conflicto. Comprender el comportamiento del grupo requiere ser conciente de sus características generales.

2.2.5.1 Estructura.

Siempre existe en todos los grupos algún tipo de estructura que evoluciona con el paso del tiempo. El modelo de relación entre las posiciones constituye una estructura del grupo. Los miembros evalúan el prestigio de cada posición, el status y la importancia que tiene para el grupo. En la mayoría de los casos, las diferencias de status entre posiciones crean un grupo de estructura jerárquica.

El status en los grupos formales se basa por lo general en la posición ocupada en la organización formal, mientras que en los grupos informales el status puede estar basado con cualquier cosa relevante para el grupo.

2.2.5.2 Jerarquía de status.

Los términos status y posición son tan parecidos que suelen intercambiarse. El status determinado a cada posición suele ser la consecuencia de ciertas características que diferencian una posición de otra. En algunos casos a alguna persona se le puede asignar un status como la antigüedad en el empleo, la edad o una de las habilidades específicas. Vemos pues que el status asignado puede no tener nada que ver con el jerárquico formal.

2.2.5.3 Roles.

Cada persona en una estructura de un grupo tiene asignado un rol, que consiste en las conductas que se esperan de quien ocupe esa posición.

“Además del rol esperado, existe un rol percibido y un rol representado. El percibido es el conjunto de conductas que una persona en una determinada posición cree que debería representar. Por otra parte el rol representado es el comportamiento real del individuo.”¹⁸

La pertenencia a grupos diferentes hace que los individuos representen distintos roles en cada uno de ellos.

2.2.5.4 Normas.

Las normas son:

“Son estándares de conducta generalmente aceptados por los grupos y los individuos que se han desarrollado como consecuencia de la interrelación a través del tiempo”.¹⁹

¹⁸ Gibson, James. Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. México, Mc Graw Hill, 1998, P. 360.

¹⁹ Op. Cit. P. 360.

"Son las reglas de conducta de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del grupo."²⁰

Para entender la forma en que las normas se desarrollan e influyen en la conducta de grupo, es importante comprender en primer lugar que las normas se crean teniendo en cuenta los aspectos más significativos para los miembros del grupo. Puede tratarse de normas escritas, pero lo habitual es que se comuniquen de manera verbal. En muchos de los casos, ni siquiera están explícitamente definidas, pero de alguna manera son conocidas por los integrantes del grupo. En segundo lugar, los miembros aceptan las normas hasta cierto punto. Algunas son aceptadas por completo y otras sólo en parte. En tercer lugar las normas pueden aplicarse a todos los miembros o sólo algunos de ellos.

Tanto los grupos formales como los informales pueden tener una gran variedad de normas. Como son de lealtad y compromiso entre sus miembros, normas formales en lo que se refiere a la forma de vestir, etc.

Los individuos se conforman a las normas de grupo por muchas razones. Algunas de las principales causas incluyen factores personales, ambigüedad, factores de situación y relaciones intragrupos.

²⁰ Hodgetts, R. M. y Altman, S. Comportamiento en las organizaciones. México, Mc Graw Hill, 1992, P. 156.

Factores personales: Los factores personales incluyen aspectos tales como: edad, sexo, inteligencia y autoritarismo.

Ambigüedad: La ambigüedad es el segundo factor más importante que explica la conformidad. Si las personas no comprenden las instrucciones, o si la elección de alternativas no está bien definida, tienden a conformarse y a seguir a los que parecen saber lo que está sucediendo. En pocas palabras la ambigüedad trae confusión de acción.

Factores de situación: Estos incluyen variables tales como tamaño de grupo, unanimidad de la mayoría y estructura del grupo. El tamaño es importante en el sentido de que la conformidad tiende a aumentar conforme se incrementa el tamaño del grupo y a partir de cierto punto, se mantiene esencialmente constante. La conformidad varía también dependiendo de las respuestas de los otros miembros del grupo. Por último la estructura del grupo es una variable importante, ya que la conformidad es siempre mayor en una red de comunicación descentralizada. En términos generales, el contexto social en el que ocurre la interacción de grupo tiene un efecto notable en la conducta de conformidad de sus miembros.

Relaciones intragrupo: Se refieren a las que sostienen los miembros del mismo. Estas contienen variables tales como el tipo de presión ejercida, la composición del grupo, el grado de éxito que éste haya tenido para alcanzar sus metas en el pasado y el grado en que la persona se identifica con el grupo.

Las normas tienen un gran impacto en la forma de actuar de los miembros del grupo.

2.2.5.5 Liderazgo.

El rol de liderazgo en el grupo es una de las características cruciales del mismo. El líder influye sobre el comportamiento del grupo. En un grupo formal, el líder tiene a veces legitimado algún poder sancionador, lo que quiere decir que puede recompensar a los miembros que cumplen las directivas, órdenes o reglas, o castigar a los que las incumplen.

El rol de líder también es muy importante en los grupos informales. La persona que se convierte en líder de un grupo informal suele ser un miembro muy respetado, de alto estatus que:

- 1) Contribuye a que el grupo consiga sus objetivos;
- 2) Permite que los miembros satisfagan sus necesidades;
- 3) Da cuerpo a los valores del grupo. En esencia, el líder personifica los valores, motivos y aspiraciones de los miembros;
- 4) Es elegido por los miembros del grupo como representante de sus opiniones cuando se relacione con líderes de otros grupos;
- 5) Es un mediador en los conflictos de grupo, un iniciador de las acciones del mismo y debe esforzarse por mantenerlo como una unidad funcional.

Lo que se requiere para ser líder de un grupo es visión, objetivos claros, voluntad de trabajar, tanto hacia arriba (la dirección) como

hacia abajo (compañeros de igual o menor nivel), así como ser un buen comunicador. Un buen líder debe centrar su actividad en iniciar diálogos que fomenten, inicien y mantengan compromisos orientados a determinadas acciones (sobre todo diálogo que asegure una eficaz cooperación dentro de la organización). Tanto si esta a cargo de un grupo formal como informal, el líder debe ser a la vez abierto (animar a los miembros a participar) y autoritario (interviniendo cuando sea necesario para conseguir los objetivos del grupo).

2.2.5.6 Cohesión.

La cohesión es:

“Fuerza y deseo de los miembros de un grupo de permanecer en él y su compromiso con el grupo.”²¹

Como es natural hay varios motivos que explican esta atracción al grupo:

- 1) Los objetivos del grupo y los de sus miembros sean compatibles y estén claramente especificados;
- 2) Que el grupo tenga un líder carismático;
- 3) La reputación del grupo como conjunto sea la de tener éxito en la ejecución de las tareas encomendadas;

²¹ Gibson, James. Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. México, Mc Graw Hill, 1998, P. 363.

- 4) El tamaño del grupo sea lo suficientemente pequeño como para que las opiniones de los miembros sean escuchadas y evaluadas por los demás miembros;
- 5) Exista una atracción entre los miembros que haga que se ayuden mutuamente a eliminar los obstáculos y barreras que impidan el desarrollo y crecimiento personal.

Estos cinco factores están relacionados con la satisfacción de las necesidades del individuo.

2.2.5.7 Cohesión y rendimiento.

El grado de cohesión del grupo puede producir resultados positivos o negativos, dependiendo sobre todo de la coincidencia entre los objetivos de la organización y los del grupo.

2.2.6 Etapas del desarrollo de un grupo.

Un modelo de desarrollo de un grupo establece cuatro etapas: 1) Aceptación mutua, 2) Comunicación y toma de decisiones, 3) Motivación y productividad, 4) Organización y control.

2.2.6.1 Aceptación mutua.

En las primeras etapas de la formación de grupo, los miembros suelen mostrarse reacios a comunicarse entre sí. Normalmente, no sienten deseos de expresar sus actitudes opiniones o creencias. Hasta

que los miembros se aceptan y llegan a confiar entre sí, lo probable es que haya pocas interacciones o debates entre sí.

2.2.6.2 Comunicación y toma de decisiones.

Cuando un grupo llega al punto de aceptación mutua, sus miembros empiezan a comunicarse abiertamente entre sí. Esta comunicación da lugar a un aumento de confianza y a una mayor interacción dentro del grupo. Los debates comienzan a centrarse de una manera más específica en la resolución de los problemas, en desarrollar estrategias y alternativas para realizar las tareas.

2.2.6.3 Motivación y productividad.

En esta etapa de desarrollo el grupo se esfuerza por conseguir sus objetivos. Trabaja como una cooperativa en vez de hacerlo como una unidad competitiva. Según va aumentando la experiencia de trabajo en grupo, también aumenta la eficacia de las decisiones tomadas y de las acciones comprendidas, lo que incrementa al mismo tiempo positivamente las actitudes a favor de la formación del mismo.

2.2.6.4 Organización y control.

En este punto, se evalúa la afiliación al grupo, y sus miembros se regulan por las normas del mismo. Los objetivos del grupo prevalecen sobre los individuales y las normas deben cumplirse, ya que de no ser así habrá sanciones. La sanción más dura por no cumplir con las

normas u objetivos del grupo es el ostracismo. Otras formas de sanción incluyen el aislamiento temporal o el hostigamiento por parte de los restantes miembros.

2.2.7 Utilización del enfoque de equipo para alcanzar el éxito.

Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos. Éstos proveen los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el gobierno, el entretenimiento y el trabajo. La conducta del grupo ha variado desde un caos total a un éxito notable; pero cada vez es más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en unidades más productivas llamadas equipos.

El rendimiento de un grupo depende del aprendizaje individual y de su capacidad para aprender a trabajar en equipo y así alcanzar el éxito.

En muchas organizaciones los gerentes parecen contentarse con el desempeño del grupo y con frecuencia se debe a que no han pensado más allá de lo que se está logrando en lo que pudiera lograrse en circunstancias ligeramente diferentes. Otros dirigentes usan el mismo número de personas, ejecutando tareas similares con la misma tecnología y de alguna manera se las arreglan para mejorar el rendimiento de manera increíble al establecer un ambiente en donde todos están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos y trabajar juntos formando equipos.

2.2.8 Diferencia entre grupo y equipo.

Muchos recuerdan su experiencia con equipos de trabajo donde alguno de los miembros no compartieron su parte de responsabilidad, y por lo tanto, dieron más trabajo al resto del equipo . pero eso es por que se formo un grupo y no un equipo. La diferencia esta en que un grupo es un conjunto de personas que no han definido un objetivo común y no saben trabajar juntas como una unidad cohesiva. En cambio, un equipo tiene un estatus y esta formado por personas que han definido juntas ese objetivo común, saben trabajar como una unidad cohesiva.

Grupos versus Equipo

Grupo	Equipo
Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos	Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre territorios o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.
Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos por que no están suficientemente	Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad, porque están

involucrados en planificar los objetivos de la unidad.	comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.
Se dice a los miembros qué deben hacer en lugar de preguntárseles cuál sería el mejor enfoque?. No se alientan las sugerencias.	Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.
Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.	Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse. Puede haber intrigas trampas al comunicarse para enredar al desprevenido	Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás.
Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo.	Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo.
Los miembros se ven en	Los miembros reconocen que el

<p>situaciones conflictivas que no saben cómo solucionar.</p>	<p>conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener buenas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva</p>
<p>Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo. A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos.</p>	<p>Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final cuando el equipo no pueda ponerse de acuerdo, o en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad, son el objetivo.</p>

2.2.9. Equipos autodirigidos.

Los equipos autodirigidos, son equipos de trabajo pequeños, autónomos, llamados a veces "equipos de negocios" o "equipos autodirigidos", que se comprometen con la gerencia superior para hacerse completamente responsables de un producto, proyecto o servicio. Los miembros del equipo hacen sus propios trabajos y también ayudan a entrenar a otros de sus compañeros de equipo. Los equipos autodirigidos se encargan de la responsabilidad de dirigir en

varios grados, incluyendo: planificar, programar las labores, controlar su actuación, meter ordenes, colocar empleados, evaluar o fijar criterios de calidad.

Aunque por definición los equipos autodirigidos se dirigen a sí mismos, todos ellos tienen que rendir cuentas a alguien.

Hoy en día, las organizaciones buscan formas responsables para reducir los gastos y aumentar su rendimiento. Tienen que ser más innovadoras para poder sobrevivir, especialmente encontrando maneras creativas para usar el talento de sus empleados.

El mayor recurso de una organización son sus empleados. Cada día se da a los empleados más derechos de propiedad y autonomía en las organizaciones, pues estas han comprobado que trabajan más duro y necesitan menos supervisión cuando ellos mismos controlan sus trabajos y tienen mayor libertad para escoger como hacerlos. Los trabajadores que participan en equipos autodirigidos muestran una mayor motivación, aumento del valor de sí mismos y más orgullo en la labor realizada.

Los equipos autodirigidos se corrigen a sí mismos rápidamente. Las organizaciones que miran hacia el futuro dan énfasis a la calidad y excelencia. Ellas necesitan un personal experimentado que pueda realizar varias labores y responder rápidamente a los cambios. Los miembros de los equipos autodirigidos están adiestrados para corregirse así mismos. Es decir, que identifican los problemas y los

corrigen con toda rapidez. Según las organizaciones, eliminan contratos en sus gerencias y cuerpos administrativos para aumentar el rendimiento de sus gastos y mejorar sus comunicaciones; los equipos autodirigidos están reemplazando a los gerentes haciendo ellos el trabajo.

Los equipos autodirigidos proveen la fuerza de trabajo de hoy como un medio de autoexpresión. Las personas inteligentes desean un enriquecimiento psicológico y poder controlar sus propias vidas. Una queja común entre los empleados es que se sienten frustrados por no poder cumplir con las necesidades organizacionales, porque la gerencia erige demasiadas barreras. Los equipos autodirigidos dan la oportunidad para que las personas pongan las cartas sobre la mesa y asuman la responsabilidad por sus actos.

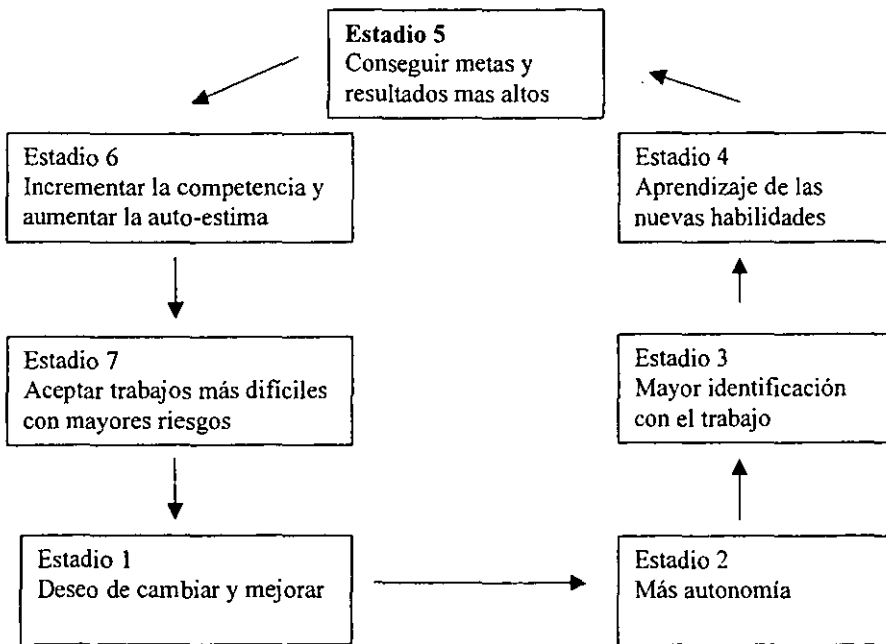
2.3 EMPOWERMENT.

Para lograr tener un equipo autodirigido debemos de utilizar el empowerment, es decir, facultar a los empleados, lo cual no significa darles poder, mas bien consiste en liberar sus: conocimientos, experiencia y motivación que ellos poseen. Y con ello crear ambientes de trabajo impulsados por los empleados que han sido facultados.

Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce en una mejora continua de

sistemas y procesos en un lugar de trabajo. En una organización donde los empleados han sido facultados, estos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Además actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo.

2.3.1 El círculo del Empowerment.



Fuente: Wilson, Terry. Manual de Empowerment. Como Conseguir lo Mejor de sus Colaboradores. España, Gestión 2000, 1999, P. 24

El punto de partida es el deseo de cambio o mejora. Este primer estadio es uno de los más importantes para cada individuo y para el total de la organización. Si los empleados no están convencidos de la necesidad de cambio, y de la necesidad de actuar de manera

diferente todos los otros estadios tienen pocas expectativas de éxito.

El segundo estadio consiste en eliminar las restricciones que tienen los empleados a todos los niveles de la organización para que sean capaces de llevar a cabo todas las acciones o hacer cosas sin bloqueos de reuniones y frustraciones que a menudo van asociadas a las jerarquías y burocracia. Este paso requiere de mucha confianza por parte de los altos directivos.

En el tercer estadio, los empleados ya habrán aceptado las libertades adicionales y empezarán a tomar conciencia de propiedad de su trabajo y de sus deberes. Su punto de vista sobre el trabajo cambia de ser un mal necesario que debemos de llevar a cabo para comprar las cosas materiales de la vida, a ser parte de la propia vida y de su diversión.

A medida que el estadio tres se complete se empezará a desarrollar el estadio cuatro. Los papeles y los trabajos se ampliarán ya que los empleados se mostrarán más interesados por su trabajo y tomarán más responsabilidades. Harán lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Cada responsabilidad y tarea nueva requerirá el aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán su interés y motivación.

En el estadio cinco empiezan a mostrarse los resultados tangibles del empowerment. Del incremento de libertad, la mayor propiedad

del trabajo y las habilidades adicionales resultará un mayor rendimiento que conducirá a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ello unos mayores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el mayor interés y dedicación y también por el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo. Se cuestionan los métodos existentes y eso lleva hacia una ética de mejora continua.

Al llegar al sexto estadio se empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento en las personas. Su éxito desemboca en un sentimiento de competencia, una mayor auto-estima y en una elevación psicológica por encima de su posición anterior. se encuentran ahora a un nivel diferente, controlando los acontecimientos. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Las viejas preocupaciones están descartadas o se manejan más fácilmente. Se muestra un aire de alegría, de crecimiento y de potencial.

En el estadio siete el individuo a crecido por encima de su trabajo y esta buscando mayores retos. Es el momento de tomar mayores responsabilidades y obtener mayores recompensas. El círculo se ha completado.

El círculo del empowerment es una manera muy útil de describir el proceso que deben seguir los individuos en su viaje hacia un mayor logro y una mayor satisfacción personal y profesional.

2.3.2 Indicadores de empowerment.

Son los factores que influyen en el empowerment y estos son:

Reputación: La medida en que los clientes, los competidores los directivos, los empleados y el público informado consideran que la empresa ofrece empowerment a sus empleados.

Enfoque de los directivos: La medida que los altos directivos valoran, animan, apoyan y practican el empowerment.

Gestión del empowerment: La medida en que los directivos entienden el empowerment y lo gestionan correctamente.

Atmósfera: La medida en que hay una atmósfera de empowerment en la empresa.

Liderazgo: La medida en que el estilo de liderazgo de nuestros directivos inicia, anima y apoya el empowerment.

Liberar el potencial humano: El grado en que los talentos latentes y las habilidades de cada persona se liberan y se utilizan.

Reconocimiento y recompensa: El grado en que la empresa, de manera formal e informal, reconoce y recompensa el empowerment.

Innovación: El grado de innovación de una empresa.

Confianza: La medida en que existe un nivel de confianza y apertura en la empresa que posibilita que las personas tengan capacidad de decisión y actuación y corran riesgos.

Trabajo en equipo: El grado en que se utiliza el talento de los equipos con empowerment.

Toma de decisiones y control: el grado en que la toma de decisiones y el control ha sido trasladado a los niveles más bajos de la empresa.

Comunicaciones: La medida en que existe una comunicación abierta y regular dentro de la empresa.

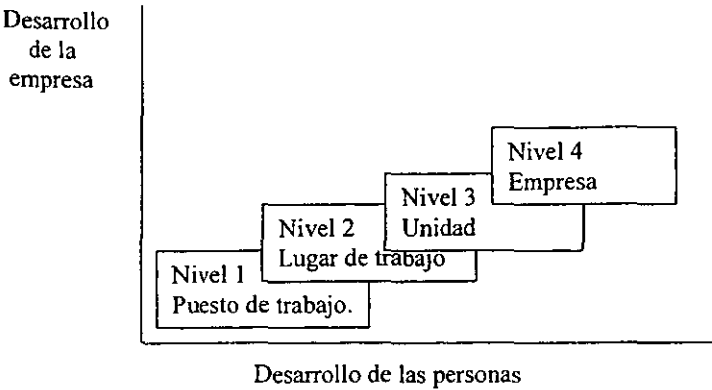
Clientes: La medida en que las iniciativas de empowerment se dirigen a la satisfacción del cliente, ya estén dentro o fuera de la empresa.

Estructura y procedimientos: El grado en que la organización a efectuado cambios en su estructura y procedimientos para apoyar el empowerment.

Objetivos de la empresa: el grado que las iniciativas de empowerment contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.

Estos indicadores nos determinaran nuestro perfil de empowerment.

2.3.3 Niveles de empowerment.



Fuente: Wilson, Terry. Manual de Empowerment. Como Conseguir lo Mejor de sus Colaboradores. España, Gestión 2000, 1999, P. 40

Una empresa que quiere delegar en su gente se enfrenta con el problema de donde empezar:

Nivel 1. El puesto de trabajo: el empowerment iniciado a nivel de l puesto de trabajo cambia la estructura y el contexto del trabajo de una persona. Aunque el contexto sea el mismo las tareas extras que se añaden dan más significado y control al individuo.

El proceso de empowerment también requiere la supresión de los controles directivos jerárquicos y la introducción de un grado de autodirección. Las personas empezarán a pensar por ellas mismas serán responsables, y se encargarán de que en su trabajo todo vaya bien, y de solucionar cualquier posible problema.

Uno de los mayores cambios que tienen lugar en el proceso de empowerment de un trabajo es la nueva atención que se le da a la mejora.

A medida que la libertad del trabajo aumenta, se produce un desarrollo correspondiente de las habilidades y el conocimiento del individuo en diversas áreas. Se aprenderán nuevas técnicas de trabajo.

El empowerment significativo puede tener lugar en este primer nivel. Muchas personas sentirán que la calidad de su vida laboral y la satisfacción en su trabajo habrán mejorado enormemente.

Nivel 2. En el lugar de trabajo: El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y las circunstancias en que se producen los productos o servicios. En el nivel 2, el entorno total del trabajo da a una empresa una mayor oportunidad de iniciar el empowerment que el trabajo individual del nivel 1.

El empowerment en este nivel requiere de un cambio fundamental en el papel y estilo de los directivos comparándolo al de los directivos de otras empresas. Mucho del trabajo diario de los directivos sería delegado al equipo. El control se vería reemplazado por facilitación, mientras que el directivo gestionaría desde los límites de la empresa. El trabajo en equipo se vería organizado y llevado a cabo por el mismo equipo, lo que permitiría que las

personas fuesen dueñas de su propio trabajo y se sintiesen con orgullo de conseguir sus objetivos con éxito.

Para gestionar el lugar de trabajo de manera competente las personas deben poseer un conjunto de habilidades por encima de las que se requieren sólo para llevar a cabo un trabajo. Esas habilidades y el conocimiento asociado con las mismas requieren que una empresa invierta mucho en programas de formación y educación. Los programas tendrán como meta la gestión de todos los factores del lugar de trabajo y el desarrollo de las habilidades necesarias para llevarlas a cabo.

Nivel 3. La unidad: el empowerment en la unidad conlleva a la participación en la decisión y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor. La unidad puede ser un centro de productos, una fábrica, una escuela, un hotel, etc. Se llevaría a cabo el nivel 1 y 2, el puesto de trabajo y el lugar de trabajo, y de manera adicional el individuo se vería involucrado en la creación de una política en la unidad. Por ejemplo, los empleados que están llevando a cabo trabajos de base, como los oficinistas, los conductores de camión, los operarios de las máquinas y los vendedores, tendrían algo que decir en la compra de equipo o en la introducción de sistemas de ordenadores en la unidad. Tal participación se llevaría a cabo en cada aspecto de la unidad, incluyendo los contactos con los proveedores y clientes, el desarrollo de nuevos productos, los términos y condiciones personales y los sistemas de pago e incentivos.

El empowerment en la unidad requiere de una estructura plana, no jerárquica y no burocrática, quizás un nivel entre el director de unidad y los empleados operativos. Una estructura que empujaría hacia abajo la toma de decisiones y abriría líneas de comunicación, por lo que habría un flujo de información más rápido de arriba abajo, dentro de la empresa.

Nivel 4. La empresa: Es una extensión del empowerment a nivel 3, los empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forme parte.

Uno de los mayores beneficios del empowerment organizacional es que permite que las personas tengan un nivel de influencia en el total de la empresa. Una comunicación abierta y frecuente posibilita que el individuo entienda hacia dónde se dirige la empresa, como esta actuando y qué cambios van a tener lugar en el futuro como tienen un sentido de la dirección sienten que forman parte de la empresa y puedan ver como su trabajo contribuye al total.

Las empresas tienen que decidir sobre el nivel de empowerment que quiere alcanzar, ya que cada uno de estos niveles implica tareas distintas para su cumplimiento.

2.3.4 Fuentes de inspiración del empowerment.

La fuente de inspiración del empowerment es el factor subyacente que proporciona el empuje para la adopción del empowerment. Así tenemos que:

La fuente filosófica: Se basa en la suposición fundamental sobre la manera en que las personas deberían de ser tratadas en las organizaciones. Es importante la creencia de que es deber moral de la organización desarrollar en los empleados su máximo potencial.

La fuente económica: Se basa en la suposición de que el empowerment de las personas es la manera más firme, desde el punto de vista comercial, de dirigir una organización hacia sus objetivos comerciales.

La fuente de dispersión de poder y autoridad: Se basa en la creencia de que el ejercicio tradicional del poder y autoridad y el control de la empresa no es la manera apropiada de dirigir a una empresa moderna.

La organización basada en el poder y la autoridad jerárquica era apropiada para el entorno operativo estable, ordenado resistente al cambio, pero se revela como un sistema demasiado lento, complicado y con poca rapidez de respuesta en las condiciones actuales, las decisiones en la actualidad deben tomarse más rápidamente, las comunicaciones son más eficientes y se pide a los empleados que expongan sus ideas y que muestren sus talentos

que después se utilizarán. Es más, los empleados ya no se sienten satisfechos con tan sólo mantenerse en la oscuridad ser tratados como una mera unidad económica. Las personas esperan participar y compartir en la dirección de las empresas.

Enfocada al rol: Una solución enfocada al rol del empowerment se puede utilizar cuando los papeles de los empleados en una empresa sean demasiado pequeños y restrictivos, lo que limita sus técnicas, habilidades y creatividad. El empowerment aplicada al rol expande a la gente dándoles más tareas y más oportunidades de tomar decisiones y responsabilidades adicionales a su trabajo.

Estilo directivo: Se basa en la manera en que las personas están dirigidas dentro de una organización. La cuestión subyacente es que los directivos dirigen de una manera restrictiva e incluso represiva. Los directivos son contratados para pensar, planificar y decirles a los empleados lo que tienen que hacer. Este estilo ahoga la imaginación, la creatividad la ingenuidad, características todas ellas necesarias si las organizaciones quieren desarrollar nuevos productos y servicios y dar a los cliente la calidad que estos piden.

Un cambio en el estilo directivo es la llave que abre los talentos y el potencial de todos los componentes de la organización. Los directivos a todos los niveles deben de dar a las personas la libertad de pensar por ellas mismas y, dentro de unos límites aceptables organizarse, dirigirse y controlarse a ellas mismas. A través de esa participación y auto-control, los empleados

desarrollarán un sentido de propiedad de sus trabajos, se preocuparán sobre la calidad y las normas y se integrarán dentro de la organización.

Dirigido a la calidad: Se basa en la orientación de las habilidades de los empleados para mejorar la calidad de los productos y servicios que se suministran a los clientes.

Estratégico: Tiene su origen en la revisión del entorno operacional de la organización y su dirección estratégica que puede haber sido dirigida por los directivos o por consultores externos.

Parte de esta revisión consistiría en examinar a los empleados y buscar nuevas maneras de motivarles e integrarles dentro de la organización.

Mítico: Los directivos individuales son el origen de esta fuente de empowerment. Los directivos lo adoptan como algo cotidiano.

Algunos directivos los principios de dar empowerment a su equipo y a sus empleados de manera individual y lo llevan a la práctica con bastante éxito otros hablan sobre el empowerment y abiertamente lo apoyan y aún así tratan a sus colaboradores de una manera crítica y controladora.

Basado en equipos: Se basa en equipos, se concentra en el equipo como el principal mecanismo para el enriquecimiento personal y el

desarrollo de la empresa. Un equipo tiene una serie de propiedades únicas que son perfectas para el empowerment. Es capaz de conseguir una sinergia donde el total es mas grande que el conjunto de las partes de manera individual. Los equipos son sinérgicos son muy importantes para cualquier empresa ya que su resultado excede en mucho al de los individuos trabajando de manera individual o al de un grupo de personas que trabajan juntas pero que no tengan las cualidades de un equipo. Un equipo maduro y de éxito instila orgullo y confianza a todos los miembros se sienten seguros y se encuentran muy motivados para ser innovadores e intentar nuevas ideas que puedan incrementar la actuación del equipo. En un entorno de apoyo y de aprendizaje, los individuos son más receptivos a las nuevas ideas y se les anima para que desarrollen completamente su habilidades y su potencial.

Cuando existe una actitud de auto-dirección los equipos aprenden a dirigirse ellos mismos, por lo que no necesitan la dirección estricta de una organización burocrática jerarquizada. Los miembros del equipo desarrollan habilidades directivas además de aquellas que son necesarias para su trabajo dentro del equipo. Aprenden a planificar, organizar, controlar, hacer presupuestos, a resolver problemas, comunicar, dirigir reuniones, instruir, liderar o llevar a cabo muchas de las funciones que son necesarias para que su parte del negocio sea satisfactoria.

Las personas que trabajan en este entorno aprenden y se desarrollan rápidamente y necesitan nuevos retos para mantener

su empowerment . para algunos de ellos estos retos podrán venir dentro del propio equipo. La mejora continua es, por ejemplo, uno de los métodos para conseguirlo. Otras personas requerirán una progresión ascendente de la organización y se tendrán que organizar nuevas vías profesionales.

Lo anterior nos permitirá identificar nuestra fuente de inspiración del empowerment.

2.3.5 Receptividad del empowerment.

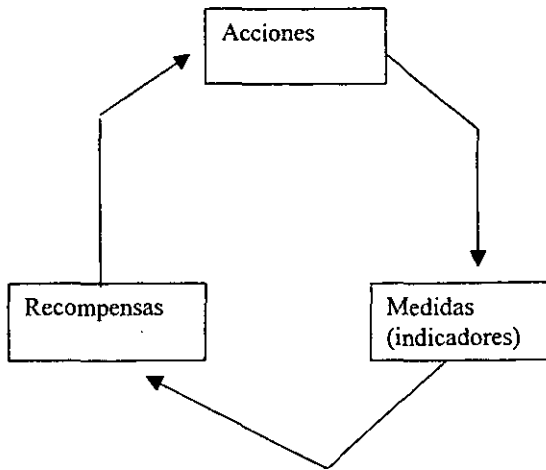
La atracción que supone el empowerment para individuos y empresas puede enmascarar muchos factores que ayudan o impiden su introducción efectiva.

Encontramos aquí que estos factores pueden ser: La fase de desarrollo en que se encuentre la organización, la dependencia es algo cultural, los directivos son reacios a ceder el poder, los directivos deben creer y confiar en las personas, existen símbolos, procedimientos, reglas y regulaciones, el empowerment consume los recursos.

Por lo que en conclusión decimos que el empowerment no es para todos, pues hay quienes no logran adaptarse a los cambios, que exige la introducción del empowerment en una empresa. Cabe señalar que el empowerment no implica un cambio rápido.

2.3.6 Acciones, medidas y recompensas.

Círculo AMR



Fuente: Wilson, Terry. Manual de Empowerment. Como Conseguir lo Mejor de sus Colaboradores. España. Gestión 2000, 1999, P. 87

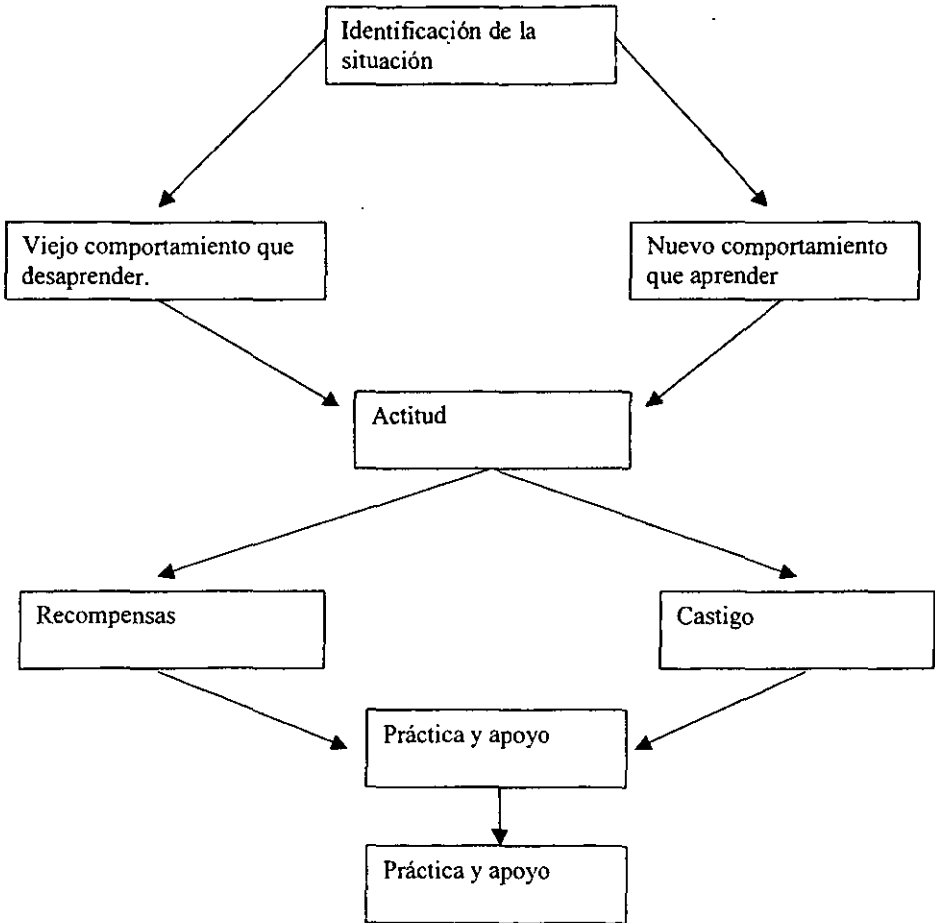
Su principio es tan simple que es fácil pasárselo de largo y es la base para mucho del comportamiento humano. Si una persona realiza determinadas acciones. El resultado de las acciones es medido y esta medición nos dice si ha tenido éxito o no. Si la acción ha tenido éxito, la persona es recompensada de manera que se fomenten nuevas acciones en busca de nuevas recompensas.

2.3.7 Desaprendiendo.

Cuando una empresa adopta una filosofía de empowerment es considerable la cantidad de nuevo aprendizaje y nuevo

comportamiento que se va a requerir de sus empleados. Sin embargo, junto con estos procesos también tiene que haber un proceso de desaprendizaje de las antiguas técnicas y prácticas antes de que el empowerment pueda propagarse por la empresa.

Modelo de desaprendizaje



Fuente: Wilson, Terry. Manual de Empowerment. Como Conseguir lo Mejor de sus Colaboradores. España, Gestión 2000, 1999, P. 101

El primer factor es el proceso es identificar la situación. Las empresas deben de identificar las situaciones que requieren un cambio de comportamiento que conllevaría el empowerment de sus empleados.

Nuevo comportamiento que aprender..

Se deberán describir cada una de las nuevas situaciones identificadas que deban ser aprendidas.

La descripción y aplicación de este nuevo comportamiento es necesario para que el empowerment se entienda y se practique en una empresa, pero en lo referente al comportamiento de los directivos.

Viejo comportamiento que desaprender.

Ayuda mucho al proceso de aprendizaje que las personas sepan qué deben desaprender y qué deben aprender. El desaprendizaje establece un estándar negativo y el aprendizaje establece un estándar positivo.

Actitud.

Cada persona dentro de la empresa debe de valorar la actitud hacia el empowerment, ya que la actitud es la base para desaprender el viejo modelo de comportamiento y aprender el nuevo. Una actitud

negativa hacia el empowerment bloqueará el proceso de examen del viejo comportamiento. Las personas con una actitud negativa pueden oponerse a la total filosofía del empowerment y sentir que esa no es la manera de dirigir a una empresa.

El miedo a algo diferente contribuye también a que las personas tengan esa actitud negativa.

Cualquier empresa que esté desarrollando una cultura de empowerment debe entender que es posible que los empleados tengan actitudes negativas hacia la nueva ideología y que, si es posible, deben convertirse en actitudes positivas. Las actitudes positivas facilitan la comprensión y aceptación del empowerment.

Recompensas.

Las personas adoptarán las prácticas del empowerment si se les recompensa por su comportamiento; las recompensas pueden tener diversas formas algunas personas se sentirán recompensadas con sólo cumplir con la política de la empresa sobre empowerment. Otros buscarán recompensas tangibles como pagas extras o aumento de sueldo. Las recompensas para algunos pueden ser un artículo en la revista interna de la empresa que describa sus prácticas de empowerment y su contribución a la eficiencia de la empresa.

Castigo.

Castigo es una palabra que parece fuera de lugar en un entorno moderno enfocado hacia el empowerment , la satisfacción laboral, la autodirección, el auto-control y el crecimiento personal. Sin embargo, tiene un papel importante en el desaprendizaje del viejo comportamiento. Hay muchas áreas del comportamiento humano que tan sólo funcionan por que existen sanciones y castigos que se aplican de manera regular. Pagamos un precio por no ajustarnos a las normas que se requiere de nosotros.

Las sanciones y castigos establecen y refuerzan las normas que se deben alcanzar y también muestran que la empresa va en serio sobre el desarrollo de su cultura.

Desaprendiendo situaciones.

En un cambio de cultura de empresa hacia el empowerment aparecerán muchas situaciones que deberán ser desaprendidas.

Es importante identificar y concentrarse en aquellas que sean de vital importancia para la eficiencia de la empresa. Las situaciones serán diferentes para cada empresa.

2.3.8 Estilo de gestión empresarial.

El estilo de gestión es la piedra angular del empowerment y sin un tipo de gestión adecuado las posibilidades de dar empowerment a los trabajadores son escasas.

Los directivos deben de ser abiertos, deben confiar y saber cómo construir una confianza, desarrollar una cultura de trabajo en equipo, apoyar a su personal, formar, entrenar y desarrollar a las personas, delegar y permitir a los individuos tomen decisiones y cultiven sus talentos latentes. Como resultado de este tipo de directivo y de este tipo de empresa, los empleados serán responsables, dedicados, innovadores, motivados, se auto dirigirán y serán leales.

La definición del estilo de gestión necesario para el empowerment es relativamente simple; el reto de los directivos es que cambien su modelo de comportamiento para que cuadre con ese nuevo estilo y, en cuanto a sus equipos deberán aceptar que los nuevos métodos son buenos y beneficiosos para ellos.

2.3.9 Formación de directivos para empowerment.

Una empresa que esté desarrollando una cultura de empowerment debe comprender perfectamente el significado del empowerment y ser capaz de definir y describir a una persona con empowerment.

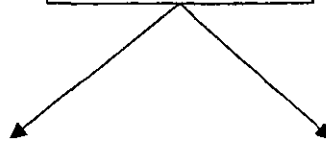
Algunos de los presupuestos del empowerment parecen asumir que los directivos pueden cambiar con facilidad sus ideas y su modo de

actuación actual para convertirse en empowerers. Por lo tanto debemos formar directivos con empowerment.

Para la formación hacia el empowerment conducirá al aprendiz por un número de estadios. Como lo muestra el siguiente modelo de proceso de formación:

Estadio 1

Reconocer el cambio

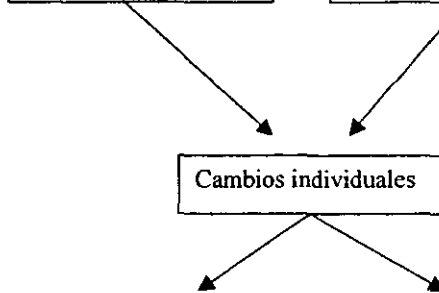


Estadio 2

Por que cambiar

Qué cambiar

Cambios individuales

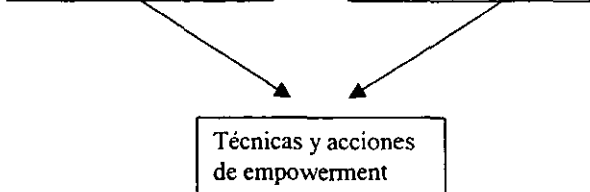


Estadio 3

Ideas individuales

Funciones y trabajos

Técnicas y acciones de empowerment



Estadio 4

Fuente: Wilson, Terry. Manual de Empowerment. Como Conseguir lo Mejor de sus Colaboradores. España, Gestión 2000, 1999, P. 135

Estadio 1. Del proceso de formación: Hacen que los individuos sean concientes de que el cambio constante es algo normal.

Estadio 2. Del proceso de formación: Ayuda a las personas a comprender por qué sus empresas tienen que cambiar y qué cambios tienen que tener lugar.

Estadio 3. Del proceso de formación: Se concentra en los individuos y les ayuda a relacionar los cambios en filosofía de la empresa, estructuras, procesos y empowerment con sus percepciones y métodos de trabajo.

Estadio 4. Del proceso de formación proporciona a los participantes una mayor comprensión del empowerment y les enseña algunas técnicas para introducirlo en el entorno de trabajo.

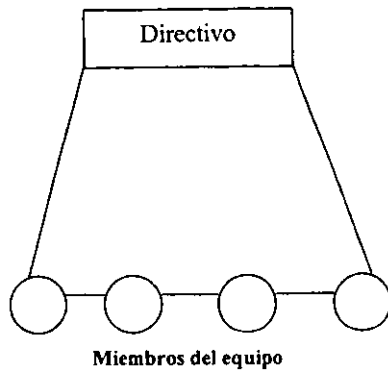
Deben entender su propia empresa, entender a otras empresas, ver cual es verdaderamente su negocio, comprender que se debe trabajar de una manera diferente (con una estructura invertida), se les debe de enseñar a aplicar las estrategias y técnicas de empowerment, deben tener un constante aprendizaje de todo conocimiento que le sea necesario para el desarrollo de sus actividades.

2.3.10 Técnicas de empowerment.

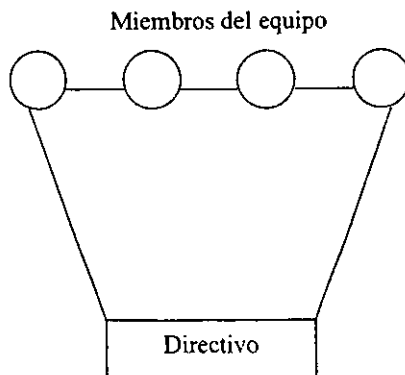
Cada empresa adoptará y utilizará las técnicas de empowerment que considere apropiadas. A continuación presentamos algunas de las muchas técnicas existentes:

El paradigma empresarial: El empowerment comporta un cambio fundamental en la idea de los directivos tienen sobre sus trabajos y la relación con sus colaboradores (invertir la pirámide; con todo lo que ello conlleva). Como se muestra en el inciso A) y B).

A) Paradigma empresarial de dependencia.

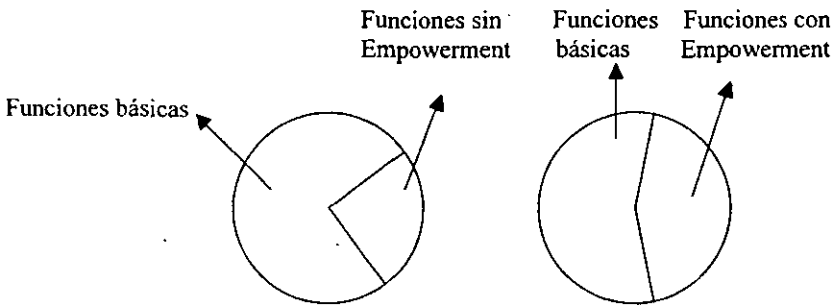


B) Paradigma empresarial de empowerment.



El cambio de paradigma de dependencia al paradigma de empowerment no es tarea fácil. Se requiere un cambio de actitud general de la empresa de las percepciones y habilidades de cada directivo, siendo necesaria una formación extensiva y una re-educación.

Cambio de papel: Se requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los empleados de la empresa, dándoles sus funciones básicas y funciones de empowerment.



Defensores de empowerment: El comportamiento humano es contagioso y propenso a imitaciones, así que los miembros auténticamente convencidos podrán transmitir a los demás la filosofía de empowerment.

Delegar: Delegar es quizás el mecanismo más importante para promover el empowerment, ya que es sinónimo de confianza y responsabilidad.

Dirigir paseando: El empowerment florece en una atmósfera de apertura, buenas comunicaciones y confianza. El objetivo principal de que los directores es acortar las líneas de comunicación entre los niveles de la empresa, romper las barreras y desarrollar una mayor comprensión y cohesión en la empresa.

Rotación de puestos de trabajo: La rotación de puestos de trabajo ocurre cuando una persona lleva a cabo todo o parte del trabajo durante un período de tiempo, esto ayuda a incrementar sus habilidades y la realización de nuevas funciones.

Evaluación de desarrollo: El empowerment requiere del desarrollo de todos y cada uno de sus empleados. Por ello se tiene que estar constantemente evaluando.

Equipos autodirigidos: Autodirección: Una empresa que se ha embarcado en el proceso de empowerment deberá animar a los individuos y equipos para que practiquen la autodirección. La autodirección es consecuencia inmediata del empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo.

Es preciso, pues, establecer en las primeras discusiones sobre el tema lo que significa exactamente la autodirección y qué grado de libertad tendrán las personas a la hora de tomar las decisiones. Ninguna empresa deberá permitir que sus empleados dispongan de la libertad total ya que el resultado sería la anarquía. Sin embargo

las personas deberían tener la suficiente libertad para dirigir sus propios trabajos y tener voz y voto en su entorno laboral.

La autodirección también anima a las personas a que desarrollen muchas nuevas habilidades.

Equipos de proyecto: La formación de equipos de proyecto multidisciplinarios nos permite desarrollar empowerment. Los equipos de proyecto reúnen las habilidades y los talentos de un grupo de personas para examinar algún aspecto del funcionamiento de una empresa.

2.3.11 Las tres claves para el empowerment.

Una y otra vez hemos oído decir a los miembros tanto a los líderes como a los miembros de los equipos: el empowerment suena muy bien pero ¿cómo se consigue? ¿por dónde empezamos?.

Clave 1: Compartir información con todos:

Cuando les decimos que lo primero que tienen que hacer es compartir la información, la respuesta de muchos líderes es: Pero eso no lo podemos hacer y la de los miembros de los equipos: Imposible.

¿Porqué compartir información es el primer paso importante?

1. La explicación es sencilla y, al mismo tiempo profunda. Si deseamos que nuestros colaboradores se responsabilicen de tomar decisiones empresariales acertadas, necesitan la misma información que la que manejan los directivos cuando toman una resolución eficaz. Sin información no se pueden tomar buenas decisiones, y las personas no se sienten suficientemente motivadas para lanzarse al vacío. Por lo contrario, con información las personas se arriesgan a tomar decisiones empresariales con un mayor grado de garantías.
2. La idea fundamental es que si pretendemos que los trabajadores se arriesguen y se responsabilicen de decisiones importantes, tienen que sentir que pueden confiar en la dirección y en los sistemas de la organización. Si temen a las consecuencias (es decir; sino confían en los líderes), no estarán dispuestos a arriesgarse ni a tomar decisiones empresariales por cuenta propia.
La experiencia nos ha demostrado que compartir la información es una de las maneras más eficaces y sencillas de establecer una relación de confianza.
3. Otro argumento a tener en cuenta es la necesidad que tienen los miembros de que los dirijan, tanto individualmente como en equipo en las primeras fases del sistema de cambio.
4. Cuando se hace un esfuerzo para realizar cualquier cambio, al principio las personas se sienten preocupadas respecto a la información a tratar. En ese instante, el hecho de compartir información les ayudar a aclarar sus dudas.

¿De qué modo se responde a las preguntas de los implicados cuando se inicia el cambio compartiendo información?

1. El hecho de compartir información permite que los participantes entiendan la necesidad de un cambio. Con información comenzarán a intuir qué tienen que mejorar la empresa, la unidad e incluso el rendimiento personal para que aquella sea mas competitiva, y se sentirán motivados a aplicar sus conocimientos y experiencia para trabajar mejor.
2. No ofrezcan la imagen exagerada de que una empresa con empowerment se convierte en un lugar mucho mejor para trabajar. Recuerden que al principio las preocupaciones de los trabajadores estarán relacionadas con la información. Todavía no están listos para oír hablar de los beneficios y el impacto potencial del cambio. Al comienzo los participantes quieren aprender que tiene de malo la situación actual y qué hay que cambiar para arreglarla: compartir la información crea el marco idóneo para el buen rendimiento.
3. Los líderes deben procurar no proporcionar información errónea, la información compartida ha de ofrecer una imagen realista de la situación de la organización. Filtrar información falsa sólo disminuirá la confianza y credibilidad que puede dar la información exacta.

¿Qué información necesitan las personas que trabajan con empowerment para ayudar a mejorar el rendimiento de la organización?

1. Los colaboradores, los supervisores y los directivos de toda la organización deben entender los verdaderos objetivos y el funcionamiento de la empresa. Hay que mostrarles las cifras operativas, los balances de resultados, el cash flow, etc., no sólo de toda la empresa sino también, y quizá de lo más importante, de la división y lugar donde trabajan.
2. Enséñeles a entender la empresa y su situación económica. Explíqueles como leer una hoja de balance, un estado de resultados, etc..
3. Los miembros de la organización necesitan que se les enseñe la información confidencial relacionada con el rendimiento de la empresa para confiar e interesarse en esta. Al compartir la información la gente podrá utilizarla para fijarse objetivos que constituyan un reto.
4. Asegurarse de que comparten otro tipo de información además de la económica por ejemplo, tasas de rendimiento, tasas de absentismo, quejas de los clientes, etc.

¿Qué tipo de responsabilidad queremos conseguir compartiendo la información?

1. pretendemos que las personas implicadas se sientan responsables de los resultados que influyen de un modo positivo en el rendimiento, tan responsables como los líderes.
2. Recuerden que para conseguir el impacto deseado en la responsabilidad, es esencial enseñar a la gente a interpretar la información que percibe.

¿Qué ocurriría en una organización con empowerment si el personal cometiera errores en el manejo de la nueva información a pesar de haberse esforzado al máximo?

1. Cabe mostrar a los trabajadores que emprender una acción y cometer un error no es juzgado negativamente por la empresa. Es necesario que entiendan que los errores constituyen una oportunidad para aprender basada en un intento de probar ideas nuevas, y por tanto no se debe castigar el fracaso.
2. La manera de enfrentarse a los errores puede erosionar la confianza o bien a desarrollar toda la necesaria para una organización con empowerment.
3. Por otro lado, no actúen solo cuando se cometan errores . reconozcan y sean conscientes de las acciones nuevas que demuestran que los trabajadores se responsabilizan de los resultados e influyen en ellos de un modo positivo.

Debemos recordar que no basta compartir información para dirigir e iniciar el proceso de empowerment, sino se necesitan las tres claves juntas.

Clave 2: Crear autonomía por medio de límites o fronteras.

En cuanto se ha iniciado el cambio compartiendo la información y resaltando así tanto la sensación de los miembros del equipo de que son los propietarios de su trabajo como la confianza entre los

líderes y su personal, conviene dar a conocer la necesidad de señalar límites en una cultura de empowerment.

Si no existen unos límites definidos desde el principio del proceso la empresa caer en caos, pues la gente ejercerá la libertad que cree que se deriva del empowerment. Es por ello que deben fijarse límites claros de actuación.

Lo que quiere decir que sin normas que sirvan de guía los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados. Es como un río, si se quitaran las orillas, ya no sería un río, su ímpetu y su dirección desaparecerían.

Ya que las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía hacia determinada dirección. Dicha energía de las personas tendrá dirección e impacto.

Es por eso importante señalar las áreas que crean autónoma como son:

Las metas ¿a dónde queremos llegar?.

Propósito ¿en qué negocio esta usted? Es muy importante ver cual es nuestro propósito pues es el principio rector de todas nuestras acciones.

Valores ¿cuáles son sus guías operativas? Se tienen que definir los valores y reglas que sustenten las acciones deseadas, cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita.

Reglas: son las que van hacer que los valores se cumplan.

Imagen ¿cuál es su visión del futuro? La visión nos va a dar la pauta que nos guíe hacia donde queremos llegar en un futuro, como queremos estar, por lo tanto guía nuestras acciones para alcanzar nuestro futuro deseado.

Metas ¿Qué, cuándo, dónde y como hace usted lo que hace?. Nuestro proceso de fijación de metas enfoca las energías. Sin metas claras las personas desperdician su energía

Papeles ¿quién hace cada cosa? Es muy importante definir quién se encargara de realizar cada una de las actividades requeridas.

Estructura organizacional y sistema ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?. Es muy importante detectar si la estructura organizacional y los sistemas nos están ayudando a conseguir lo que queremos hacer, ya que de nos ser así entonces debemos de descubrir que es lo que debemos cambiar.

Llegados a este punto, ya hemos empezado a combinar el poder de compartir la información con el poder de desarrollar autonomía dentro de los límites . el proceso de empowerment puede avanzar,

pero recuerden que hay que recurrir a las tres claves para que funciones de verdad y para llegar a la meta.

Clave 3. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

Compartir información crea el ambiente para realizar el cambio, mientras que señalar los límites procura el marco para actuar con autonomía. Ya sólo falta un mecanismo que aproveche la interacción de las personas con el fin de obtener la dirección y el apoyo precisos para desarrollar su potencial y adquirir nuevos conocimientos. Los equipos autodirigidos son el vehículo para esta interacción humana necesaria.

¿Porqué los equipos son cruciales para el éxito del empowerment?

1. La razón básica es que los equipos que trabajan con empowerment son mucho más eficientes que los individuos.
2. Los equipos son necesarios para el empowerment porque aportan una gran diversidad de ideas y experiencias cuando abordan los complejos problemas a los que se enfrentan las organizaciones en el mundo competitivo y cambiante de los negocios. En conjunto, un equipo sabe mucho más que cualquiera de sus miembros.

¿Qué debe aprender el personal para crear equipos con empowerment?

1. Deben aprender a comportarse como socios que se responsabilizan de los resultados y que deben tener un fuerte sentido de la propiedad.
2. Para que los equipos autoguidados y con empoderamiento funcionen es esencial que aprendan a consensar las decisiones.
3. Para que el desarrollo del equipo sea eficaz, la gente debe aprender a comunicarse en un ambiente de equipo, que puede ser muy distinto a la comunicación entre dos personas. La capacidad de escuchar múltiples ideas y de asimilarlas en el contexto de un equipo es compleja, sobre todo cuando la gente tiene maneras distintas de presentarlas. Saber intercalar las ideas para que los demás las oigan y las tengan en cuenta es importante cuando se trabaja en equipo.
4. Todos los miembros de los equipos deben aprender a planificar y a comprometerse eficazmente en una reunión no basta con que sólo lo haga el líder.
5. Ayuden a la gente a valorar las ventajas de trabajar en equipo.
6. Enseñen a los miembros de los equipos ya los líderes como pueden empezar a responsabilizarse entre ellos y a dar premios cuando uno de ellos trabaja bien. El reconocimiento puede consistir en recompensas económicas o no económicas. Lo importante es premiar la conducta óptima de un equipo tanto en el plano de la organización como dentro de los propios equipos.

¿Cómo y cuándo deberíamos empezar a usar equipos en el proceso del cambio al empowerment?

1. Después de que la práctica de compartir información haya empezado a desarrollar en las personas un sentido de responsabilidad y aumentado su nivel de confianza verán que todo el mundo quiere participar más. Al señalar los límites de autonomía, les darán directrices para actuar, y al crear equipos autodirigidos en sustitución del sistema jerárquico les proporcionaran un vehículo para poder actuar de modo responsable.
2. Los equipos autodirigidos se desarrollan cuando comparten información. El objetivo es crear equipos autodirigidos que compartan información con problemas reales de la empresa.

2.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

La estructura de una organización está formada por las relaciones relativamente fijas y estables entre puestos y grupos de trabajo. El objetivo fundamental de la misma es influir en el comportamiento de las personas y grupos para lograr que el rendimiento sea eficaz.

2.4.1 Concepto de la estructura de la organización.

"La estructura de la organización son pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una

organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo.”²²

2.4.1.1 La estructura como una influencia sobre el comportamiento.

El objetivo que persiguen los administradores de una organización es coordinar el comportamiento de modo que la organización sea considerada eficaz por quienes evalúan su trayectoria. Para coordinar el comportamiento y satisfacer a dichas personas, los administradores realizan un serie de actividades que persiguen planificar, dirigir y controlar el comportamiento. Entre los principales factores que determinan el comportamiento personal y de grupo figuran las relaciones entre la tarea a realizar y la autoridad. Por tanto, los administradores deben diseñar las necesarias estructuras y procesos dentro de la organización para facilitar las comunicaciones entre los empleados.

2.4.1.2 Estructura con respecto a la repetición de actividades.

Dicha perspectiva se centra en las actitudes que se deben de llevar a cabo como consecuencia de que existe una determinada estructura. Según este punto de vista : el concepto de estructura implica una configuración de actividades que se caracteriza por ser perdurable y persistente; el rasgo dominante de la estructura de una organización es su regularidad. Esta definición destaca el

²² Gibson, James. Las organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso. México, Mc. Graw Hill, 1998, P. 529.

hecho de que las en las organizaciones es de esperar que se produzcan actividades meramente cotidianas.

Las definiciones que se centran en las actividades que se producen de manera cotidiana destacan la importancia de los procesos de la organización, como son: proceso de comunicación, proceso de toma de decisiones, evaluación del rendimiento etc.

2.4.1.3 La estructura como un comportamiento que persigue un objetivo determinado.

Toda organización persigue un objetivo de esta premisa se deduce que la estructura de una organización obedece a ciertas razones que deben servirle para alcanzar las metas fijadas. No hay duda de que la estructura de una organización esta estrechamente relacionada con la eficacia de la misma, aunque la naturaleza misma de dicha relación es muy difícil de definir.

2.4.2 Importancia de la estructura de una organización.

Cuando una empresa establece su estructura de su organización está tratando de crear un marco que facilite el cumplimiento de sus objetivos. Las estructuras son la consecuencia de la teoría de la organización y del pensamiento y practicas administrativos. Su importancia se refleja en el efecto que cierto tipo de estructura puede tener sobre las funciones, el flujo de la comunicación, la ubicación de la autoridad y responsabilidad, la eficiencia y la

efectividad. La eficiencia se puede considerar en términos de su relación predominante con los objetivos económicos; ejemplo de esta relación es el costo por unidad de producto, pero es obvio que se puede utilizar otros medios para medir la productividad. La efectividad se relaciona con la capacidad de la organización para funcionar como un ente social y con la medida en que la imposibilidad de satisfacer las necesidades del personal pueda desencadenar reacciones que, en el peor de los casos, tengan efectos nocivos sobre la productividad y, por consiguiente, sobre la eficiencia económica.

2.4.3 Efectos de la estructura sobre el comportamiento de las personas y de los grupos.

El comportamiento de las personas y de los grupos que forman parte de una organización se ve afectado significativamente por el trabajo que realizan. El trabajo es sí supone un importante estímulo del comportamiento personal. Todo lo que se exige o se espera de una persona puede causar un alto nivel de satisfacción o estrés, ansiedad y problemas psicológicos para la misma. El trabajo exige que toda persona realice determinadas actividades de forma conjunta con otras que trabajan en su misma organización. Estas actividades pueden ser rutinarias o especiales, pueden exigir grandes o escasos conocimientos, pueden percibirse como retadoras o triviales. Pueden exigir la relación con compañeros de trabajo, con dirigentes, clientes, proveedores o compradores y

pueden dar lugar a sentimientos de amistad, competencia colaboración y satisfacción o traducirse en estrés o ansiedad.

La estructura también afecta al comportamiento y actuación de los grupos que forman parte de las organizaciones. Según sea la configuración de los puestos de trabajo y los departamentos de la organización, los grupos podrán estar más o menos cohesionados y ser más o menos comunicativos.

2.4.4. División de la mano de obra.

“La división de la mano de obra es un proceso de distribución de los trabajadores a puestos de trabajo relativamente especializados con el objeto de alcanzar las ventajas que supone la especialización.”²³

La división de la mano de obra afecta a la especialización de los puestos de trabajo.

Las ventajas económicas que se obtienen al dividir a los trabajadores en puestos de trabajo especializados son la principal razón histórica de que se hayan creado las organizaciones.

La división de la mano de obra en las organizaciones puede llevarse a cabo de tres formas diferentes:

²³ Gibson, James. Las organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso. México, Mc. Graw Hill, 1998, P. 536.

- 1) Se puede dividir a los trabajadores en distintas especialidades personales. Por ejemplo, contadores, ingenieros, etc.
- 2) La mano de obra se puede dividir en distintas actividades imprescindibles como consecuencia de la secuencia natural del trabajo que se realiza en la organización (distribución horizontal.). Por ejemplo, montaje, producción, etc.
- 3) Por último la mano de obra se puede dividir siguiendo el plano vertical de la organización. Toda organización tiene una jerarquía de autoridad que va desde el dirigente de nivel más bajo hasta el de nivel más alto.

2.4.4.1 Base para establecer departamentos.

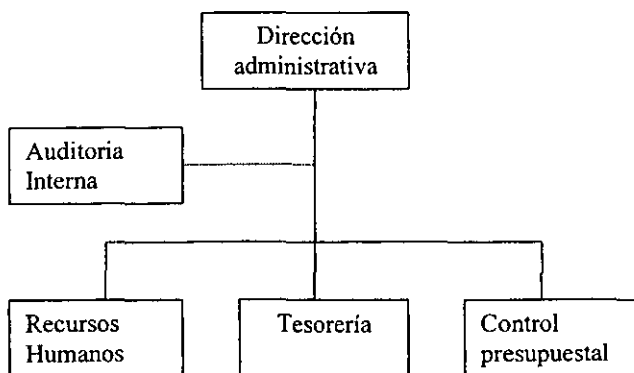
Las razones que llevan a agrupar los puestos de trabajo están en la necesidad de coordinarlos.

El principal aspecto que la dirección debe de tener en cuenta a la hora de crear departamentos es el de establecer así las bases para agrupar los puestos de trabajo. Especial importancia tiene en este sentido definir las bases para los departamentos que deben responder directamente ante la alta dirección de la organización. Se emplean muy diversas bases en una organización, pero la que se utiliza en su nivel más alto es la que decide los aspectos fundamentales para la misma. En las siguientes secciones presentaremos algunas de las ideas más generalizadas sobre

"departamentalización (Proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común)."²⁴

2.4.4.1.1 Departamentalización funcional.

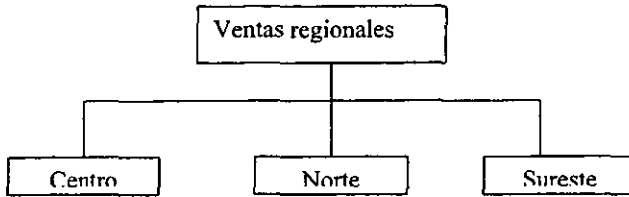
Los dirigentes de una organización pueden combinar los puestos de trabajo de la misma de acuerdo con sus funciones. Este es el tipo de estructura que se presenta con mayor frecuencia.



2.4.4.1.2 Departamentalización territorial.

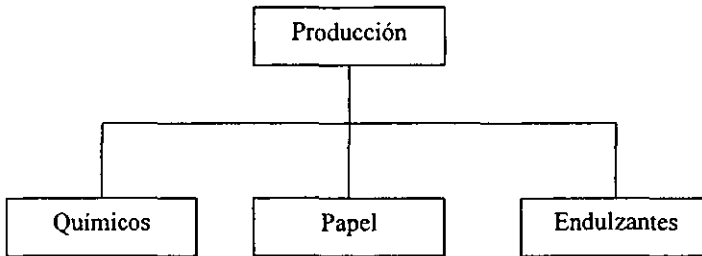
Como su nombre lo indica, se consideran las zonas geográficas a las que se atiende para llevar a cabo la departamentalización.

²⁴ Gibson, James. Las organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso. México, Mc. Graw Hill, 1998, P. 538.



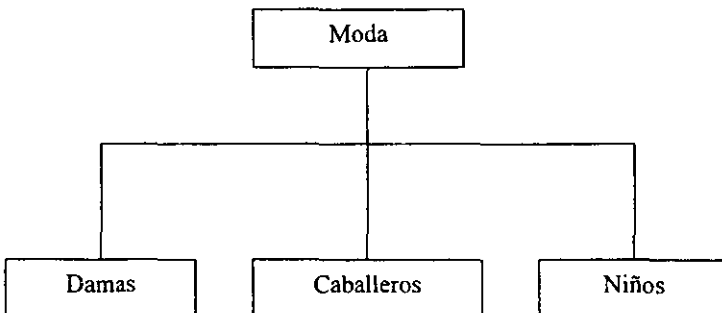
2.4.4.1.3 Departamentalización por productos

Aquí se toma como base de la departamentalización de la estructura los productos que se elaboran.



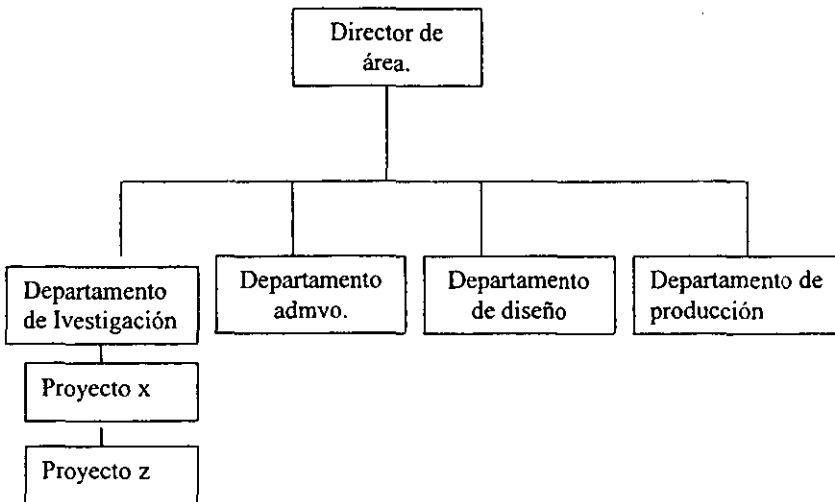
2.4.4.1.4 Departamentalización basada en el cliente.

Aquí se toma como base de la departamentalización de la estructura los clientes que se atienden.



2.4.4.1.5 Departamentalización matricial.

Este tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio producto específicos, lo cual forma como su nombre lo indica una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.



2.4.4.2 Intervalo de control.

"El intervalo de control el término que se refiere al número de personas que deben responder ante un dirigente concreto."²⁵

²⁵ Gibson, James. Las organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso. México, Mc. Graw Hill, 1998, P. 549.

2.4.4.3 Delegación de Autoridad.

"La delegación de la autoridad es el proceso de distribución de la autoridad hacia abajo dentro de una organización."²⁶

2.4.4.4 Dimensiones de la estructura.

Son tres las dimensiones que se pueden emplear en la investigación y la práctica para describir la estructura: Formalización, centralización, complejidad .

2.4.4.4.1 Formalización.

"El alcance de la formalización se refiere al punto hasta el cual una organización se basa en normas y procedimientos escritos para determinar los actos de sus empleados."²⁷

2.4.4.4.2 Centralización.

"El termino centralización alude al punto hasta el cual la alta dirección delega autoridad para la toma de decisiones."²⁸

²⁶ Gibson, James. Las organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso. México, Mc. Graw Hill, 1998, P. 552.

²⁷ Op. Cit. P. 557

²⁸ Idem. P. 558

2.4.4.4.3 Complejidad.

“La complejidad se refiere al número de diferentes puestos de trabajo y niveles de autoridad que existen en una organización.”²⁹

2.4.5 Diseño de la estructura.

El diseño de las organizaciones alude a las decisiones de la dirección destinadas a establecer la estructura y los procesos precisos para coordinar y controlar sus puestos de trabajo. El resultado de las decisiones sobre el diseño de la organización es un sistema de puestos y grupos de trabajo, incluyendo los procesos que sirven para vincularlos. Entre estos procesos se incluyen las relaciones de autoridad y las redes de comunicaciones, además de las técnicas específicas de la planificación y control.

2.4.5.1 Modelo mecanicista

El modelo mecanicista parte de la base que la estructura más eficaz para una organización es la que se caracteriza por el alto grado de especialización de sus puestos de trabajo, la homogeneidad de sus departamentos, los cortos intervalos de control y el relativo centralismo de autoridad. La base para dichas presunciones está en las circunstancias históricas en la que se elaboró dicha teoría. Se trataba de un momento de rápida

²⁹ Gibson, James. Las organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso. México, Mc. Graw Hill, 1998, P. 559.

industrialización, que llevaba a que las organizaciones, tanto públicas como privadas, prestaran su máxima atención a los criterios de producción y eficacia. Para alcanzar esos fines.

2.4.5.2 Modelo orgánico.

El modelo orgánico surge a partir de la era de las relaciones humanas, característica de la década de 1930, y apoyado por la creciente atención que le prestan los científicos del comportamiento de la dirección y de la organización, surge una teoría alternativa a la del diseño mecanicista. Esta teoría alternativa, denominada teoría orgánica, sostiene que las organizaciones más eficaces son aquellas en que los puestos de trabajo están relativamente desespecializados, sus departamentos son heterogéneos, sus intervalos de control son amplios y la autoridad esta descentralizada. Se dice que las estructuras de estas organizaciones no sólo logran los niveles más altos de producción y eficacia, sino también mejoran la satisfacción de sus empleados, su adaptabilidad y el desarrollo personal.

2.4.5.3 Teoría del diseño contingente.

Método del diseño de organizaciones que destaca la importancia que un determinado diseño coincida con las exigencias de una determinada situación, incluyendo las opciones relativas a tecnología, incertidumbre ambiental y estrategia.

A estas exigencias se les denomina contingencias . por tanto, ni el orgánico ni el mecanicista son, necesariamente los métodos más eficaces para diseñar las organizaciones, ya que cualquiera de ambos puede ser preferible en una determinada situación. El punto de vista contingente ofrece la oportunidad de prescindir del dilema que supone verse obligado a optar entre el modelo orgánico y el mecanicista.

2.4.5.4 Tecnología y diseño de las organizaciones.

Es fácil entender el efecto que produce la tecnología sobre la estructura de una organización . aunque existan distintas definiciones de tecnología, se suele admitir que son las actuaciones que realiza una persona sobre un determinado objeto, con o sin ayuda de las herramientas o instrumentos mecánicos para producir un cambio en el mismo. Otra definición, compatible con la precedente , aunque más amplia, la considera como la aplicación de determinados conocimientos a la realización de un trabajo. Por consiguiente, las estructuras de las empresas reflejan la tecnología que emplean en la forma que estén diseñadas (división de la mano de obra) y agrupados (departamentalización), sus puestos de trabajo. En este sentido, los actuales conocimientos en relación a las actuaciones apropiadas para modificar algún objeto actúan como un freno a los deseos de la dirección. Durante los últimos años, los conocimientos tecnológicos han mejorado de forma exponencial a medida que los ordenadores y robots han ido apareciendo en el lugar de trabajo. Una de las consecuencias de

esos nuevos conocimientos ha sido el mayor interés de los gestores por las relaciones existentes entre la estructura y la tecnología.

2.4.5.5 El entorno y el diseño de las organizaciones.

Las relaciones entre la tecnología y la eficacia del diseño de una organización están firmemente consolidadas. Sin embargo, la interpretación de estas relaciones exige tener en cuenta el entorno del organización. Así pues, la explicación más elemental de las diferencias que se aprecian entre distintas organizaciones atribuir las a sus distintos entornos.

Lawrence y Lorsch acuñaron tres términos que ahora se utilizan en el diseño de las organizaciones:

Diferenciación: nivel de diferenciación entre las unidades de una empresa, debido a las diferencias personales y estructurales.

Integración: se denomina integración al proceso de lograr una unidad de esfuerzo entre las diferentes unidades y personas de una organización por medio de normas, planificación y dirección.

Entorno: la variable independiente que llamamos entorno es un concepto que asume la perspectiva de los miembros de la organización cuando miran al exterior.

CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Historia de la facultad.

La Universidad Pública de México crea a través de su Consejo Universitario en su sesión del 19 de febrero de 1974 cinco nuevas escuelas; entre ellas la ENPC que hoy es la facultad a la que nos referimos en este caso; iniciando sus labores el 22 de abril de 1974, a 65 Kilómetros de su sede central.

Dicha Universidad crea esta facultad con la intención de desconcentrar sus escuelas, hasta entonces dispersas en la Ciudad de México.

Esta facultad fue creada con el propósito de impulsar la interdisciplina, vincular la investigación y la docencia integrar la teoría con la práctica, buscando que las carreras que se impartiesen fueran complementarias y en conjunto ofrecieran la mayor amplitud de carreras posibles.

Su objetivo fundamental es proporcionar carreras a nivel profesional con la característica principal de ser multidisciplinaria, llevar a cabo innovaciones educativas y funcionar interdisciplinariamente, esto dió lugar a la formulación de esquemas distintos de organización de las prevalecientes en las escuelas centralizadas en el sur del Distrito Federal de esta Universidad Pública de México.

La ENEPC pasa a ser facultad al aprobar el Consejo Universitario la creación del Doctorado en Microbiología en noviembre de 1980.

Las condiciones del contexto y las tendencias cambiantes de la sociedad, exigían una relación más estrecha con los problemas y necesidades del entorno, por lo que.

Su ubicación en el Estado de México redistribuye la población de los estudios profesionales en el área metropolitana, cubre los municipios siguientes: Apaxco, Atizapán de Zaragoza, Coacalco, Coyotepec, Cuautitlán, Ecatepec, Huhuetoca, Hueyoxtlá, Isidro Fabela, Jaltenco, Jolotzingo, Melchor Ocampo, Naucalpan, Nextlapan, Nicolás Romero, Tecamac, Teoloyucan, Tepetzotlán, Tequiquiac, Tlanepantla, Tultepec, Tultitlán, Zumpango y Cuautitlán Izcalli.

Asimismo beneficia al Estado de Hidalgo en los municipios de Tepeji del Río, Tizayuca, Tula de allende; además del Distrito Federal, abarcando como área de influencia a las delegaciones de Azcapotzalco y Gustavo A. Madero.

Para cumplir con su cometido cuenta con tres campus, en lo que se cuenta con diversas instalaciones como aulas, laboratorios, auditorios, bibliotecas, centros de cómputo, talleres, comedores, gimnasio, campos deportivos, campos de cultivo, establo, etc.

Además de las actividades básicas que como institución educativa y de investigación tiene, también contribuye a la capacitación y esparcimiento del entorno social, mediante diversos planes, talleres, y cursos entre los que se pueden mencionar: Idiomas, danza, teatro, guitarra, pintura, escultura en metal, lectura, literatura, baile y enlace de conferencias vía satélite entre otras.

3.2 Parámetros e indicadores que muestran como se encontraba la facultad en el año de 1998.

PERSONAL.

a) Académico.

La facultad cuenta con 1249 académicos de los cuales 195 son profesores de carrera, 870 se asignatura, 65 técnicos académicos, y 119 ayudantes de profesor.

Cabe destacar que cuenta con 155 profesores con el grado de maestro y 79 con grado de doctor.

A la fecha hay 19 profesores con membresía en el sistema nacional de investigadores, 2 candidatos, 11 investigadores nivel I, 4 nivel II y 2 nivel III.

b) Administrativo, confianza y académico administrativo.

La facultad cuenta con:

724 administrativos

102 Empleados de confianza.

137 Académicos administrativos.

ORGANIGRAMA.

El organigrama que presenta la facultad a través de su Unidad de Planeación en este año, lo podemos observar en el anexo 2.

LICENCIATURA.

En la facultad se imparten doce licenciaturas, que en su conjunto constituyen una población estudiantil de 12,265 alumnos, en las siguientes carreras:

Ingeniero Agrícola.

Ingeniero en Alimentos.

Ingeniero Mecánico Electricista.

Ingeniero Químico.

Licenciado en Administración.

Licenciado en Diseño y Comunicación Visual.

Licenciado en Contaduría.

Licenciado en Informática.

Médico Veterinario Zootecnista.

Químico.

Químico Farmacéutico Biólogo.

Químico Industrial.

Cabe señalar que la matrícula de primer ingreso es de 2986 alumnos dentro de estas doce carreras, y que los alumnos egresados son 1266.

La facultad tiene implantadas seis opciones de titulación: Servicio social titulación, seminarios de titulación, publicación científica, memoria de desempeño profesional. En 1998 se titularon un total de 687 estudiantes en las diferente modalidades.

POSGRADO.

La facultad cuenta con los siguientes programas de posgrado: maestría en fisicoquímica, maestría en metal-mecánica, y maestría y doctorado en microbiología.

Por otra parte es entidad participante de la maestría y doctorado en ciencias de la producción y salud animal, maestría y doctorado en ciencias e ingeniería de la computación. Además de ser sede desde el cuatro de agosto de 1997 de la maestría en administración (organizaciones).

Lo que hace que la población total de alumnos de posgrado sea de 207 alumnos en nivel maestría y 16 en nivel doctorado.

El nivel de alumnos egresados durante 1998 fue de 27 para el nivel de maestría y 2 del nivel de doctorado.

Por lo que respecta a la obtención del grado durante este año fue de solo 13 en maestría.

CÁTEDRAS.

La facultad cuenta con 76 cátedras, 25 en el área químico biológicas, 41 en el área agropecuaria, 4 en físico matemáticas y 6 en las áreas administrativas y sociales.

CENTRO DE IDIOMAS.

El dominio de una segunda lengua (preferentemente inglés), aporta ventajas fundamentales para el ejercicio y desarrollo profesional. En consecuencia, se hace todo lo posible por proporcionar a los estudiantes esta formación; de manera adicional y como resultado de nuestra ubicación geográfica se benefician de estos cursos un gran número de vecinos de colonias aledañas a la facultad.

En el centro de idiomas se imparten cursos de inglés, francés, italiano, ruso, alemán y náhuatl, la planta docente es de 43 profesores; atendiendo 6097 alumnos durante 1998; siendo un 58% alumnos externos. Los niveles de los cursos son: dominio general, comprensión de lectura y un curso de formación de profesores.

BIBLIOTECA.

El acervo de libros y revistas de la facultad cuenta con 208,128 libros, 452 suscripciones de revistas especializadas, 27 suscripciones a bases de datos en disco compacto, 611 paquetes de software.

En promedio las bibliotecas de la facultad procesan 2100 préstamos a domicilio diariamente.

CÓMPUTO.

Los datos indican que la facultad cuenta con 1046 computadoras; de ellas el 36% a salas o laboratorios para alumnos, el 40% a profesores y técnicos académicos y el 24% a diversos servicios de apoyo académico administrativo. Por otra parte el 45% se encuentra conectado a la red.

ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES.

Se practican doce deportes dentro de la facultad que incluyen: atletismo, fútbol, fútbol rápido, básquet ball, voleibol, acondicionamiento físico, lucha, entre otros.

Se cuenta con dos ludotecas que atiende a 1000 alumnos en promedio mensual, así como clubes de ajedrez.

Como parte de los servicios a la comunidad aledaña se organiza clínicas de fútbol infantil, así como la escuela pumitas de fútbol.

EDUCACIÓN CONTINUA Y A DISTANCIA.

Durante 1998 se ofrecieron 19 diplomados y 20 cursos, entre otros los siguientes:

Danza folklórica.

Formación docente.

Herramientas Básicas de computación.

Informática básica.

Curso de lactología.

Cursos de metodología de la investigación.

Informática para la gestión administrativa.

BOLSA DE TRABAJO.

Dentro del servicio de bolsa de trabajo se atendió a 5889 alumnos, se publicaron 2969 vacantes y fueron remitidos a diferentes empresas a 3279 estudiantes. Por otra parte, fueron acordadas 125 prácticas profesionales.

INGRESOS EXTRAORDINARIOS.

La facultad generó en el año de 1998 \$3,305,000.00 de ingresos extraordinarios, esta suma es equivalente al 29% del presupuesto

operativo de la dependencia. A través de sus 31 fuentes generadoras de ingresos extraordinarios.

VINCULACIÓN.

La facultad tiene una larga historia en proyectos de vinculación con los sectores productivos y de gobierno en nuestro entorno. Muestra de ello es, por ejemplo, los trece convenios firmados durante este año entre los que sobresalen los signados con los municipios de Cuautitlán Izcalli, Tepotzotlán y Zumpango, y con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado; para la prestación de diversos servicios profesionales y educativos.

Finalmente y con el objeto de insertarse en las nuevas políticas que la rectoría promueve a través de la Coordinación de Vinculación, la facultad contrato los servicios de un despacho de especialistas para llevar a cabo un estudio en 300 empresas aledañas a la facultad, con el propósito de identificar la demanda en servicios profesionales y educativo. Paralelamente se hará un censo en nuestras áreas académicas y así empatar la demanda de servicios.

3.3 Contexto Mundial y Nacional.

El mundo entero esta entrando a la era del conocimiento científico y tecnológico que se duplica cada veinte años, por nuevas tecnologías de información y comunicaciones y por un alto grado de especialización en el mercado de trabajo.

Todo ello está conformando un nuevo orden económico y social. Las sociedades que logren destacar serán aquellas que tengan la capacidad de utilizar inteligentemente la información, de adaptarse a las cambiantes condiciones, que cuenten con grupos laborales eficientes y organizaciones sociales y sectores académicos efectivos.

Los países en desarrollo se enfrentan a serios problemas derivados de los retos demográficos, de desempleo, del desarrollo no sustentable y de la persistencia de grandes desigualdades sociales y económicas. Los grupos sociales más pobres, que carecen de alimentación, salud, educación, vivienda, y, sobre todo, de futuro, duplican cada once años su tamaño, atrapados en su marginación y pobreza.

México es un país afectado por hondas disparidades, desgarrado entre el reto de la competencia mundial y el compromiso de proveer de lo mínimo a los que menos tienen. México no puede quedarse al margen de los avances del conocimiento en un mundo cada vez más competitivo, pero tampoco puede volver la espalda a las tensiones que la pobreza y la ignorancia generan.

Los mexicanos debemos de tener la inteligencia y generosidad para construir un México donde exista un futuro digno para todos.

CAPÍTULO 4 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL CASO.

4.1 Descripción y análisis de las opciones de solución.

La facultad a la que hacemos referencia en este caso, debe tener un buen control interno en sus fuentes generadoras de ingresos extraordinarios; es decir, debe ser correcto su proceso de captación, custodia, depósito y liquidación de estos recursos, permitiéndole con ello tener una óptima administración de los mismos, que le permita contar con disponibilidad y obtención de rendimientos.

Para tal efecto la dirección de la facultad a través de su Secretaria Administrativa integró un equipo de trabajo el cual estaba formado por: dos Licenciados en administración, tres médicos veterinarios y un técnico, quienes se encargarían de dar solución a la problemática existente en el control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios.

Tras analizar la información que se tenía de la situación actual a través del diagrama de causa y efecto y el análisis FODA el cual puede observarse en el punto 1.9 del capítulo uno de este trabajo.

Llegaron al planteamiento de las siguientes dos alternativas para dar solución a dicha problemática:

Descripción de la primera alternativa

La dirección de la facultad debe emitir una circular en donde señale con precisión cuales deben ser los lineamientos que tienen que seguir cada una de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios para lograr su control interno, este documento describirá como deben ser los procesos de: captación, custodia, depósito y liquidación de estos recursos; Es decir; tiene que quedar clara la racionalización de las tareas que deben desarrollarse: "quién" las debe de cumplir , "cómo" se deben de cumplir; "cuándo" deben de cumplir, "en qué" lugar se deben cumplir; a qué "costo" deben cumplirse; con qué "autoridad" se va a contar para cumplirlas, "a quién se va a reportar", "a quiénes se van a supervisar", "qué" procedimientos tendrán que llevarse acabo, "qué registros se deberán de llevar" y "cómo tendrán que ser llevados", etc.

En pocas palabras la dirección de la facultad es quien debe dar la orden de como hacer las cosas y por lo tanto las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios, deberán acatar dicho ordenamiento de como desarrollar sus actividades, para lograr su control interno, como partes integrantes de la facultad.

Análisis de la primera alternativa:

Como podemos ver en esta alternativa las competencias de cada puesto, están definidas de modo riguroso, evitando las instrucciones

recíprocas. Nadie actúa fuera de la competencia establecida (existe una distribución precisa y definida de las tareas).

La organización de los puestos sigue el principio de la jerarquía, cada una de las oficinas de la base queda sometida al control de la más alta. Hay una división sistemática del trabajo, cada oficina tiene una gran esfera de responsabilidades claramente definida.

El individuo es un simple eslabón que obedece ordenes del poder institucionalizado que es la autoridad.

Se basa en la creencia de que el ejercicio tradicional del poder, de la autoridad y el control de la empresa es la manera apropiada de dirigirla.

La organización basada en el poder y la autoridad jerárquica era apropiada para el entorno operativo estable, ordenado resistente al cambio, pero se revela como un sistema demasiado lento, complicado y con poca rapidez de respuesta en las condiciones actuales, las decisiones en la actualidad deben tomarse más rápidamente, las comunicaciones son más eficientes y se pide a los empleados que expongan sus ideas y que muestren sus talentos que después se utilizarán. Es más, los empleados ya no se sienten satisfechos con tan sólo mantenerse en la oscuridad ser tratados como una mera unidad económica. las personas esperan participar y compartir en la dirección de las empresas.

Además, no debemos olvidar las características que presentan las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios.

- Las fuentes generadoras de ingresos son grupos de personas (los cuales pueden estar formados por académicos, trabajadores y alumnos), que se unen de manera voluntaria para llevar a cabo un proyecto académico, que da como resultado la prestación de un servicio o la realización de un producto.
- Los responsables de las fuentes de ingresos cuentan con nivel de licenciatura, maestría, doctorado o posdoctorados.
- Al ser una escuela multidisciplinaria, los responsables de las fuentes generadoras de ingresos, tienen distintas formaciones académicas: Lic. en Administración, Lic. en Contaduría, Ingenieros Mecánicos Eléctricos, Químicos Biólogos Farmacéuticos, Ingenieros Agrícolas, Médico Veterinario Zootecnista, Etc.
- Sus edades varían entre los 25 y 70 años.

Lo cual nos da una visión que las personas que integran las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios; en su mayoría tienen un nivel académico alto y están en ellas voluntariamente, lo cual hace difícil que sean personas a las que se le pueda ordenar lo que tienen que hacer, y que éstas obedezcan así no más por que sí.

Descripción de la segunda alternativa:

La Facultad logrará tener control interno en las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios, si éstas se forman como equipos autodirigidos; es decir; equipos de trabajo pequeños y autónomos, que se comprometan con la dirección de la facultad a ser completamente responsables de su proyecto académico (el cual trae como consecuencia la venta de un bien o servicio).

Estos equipos deberán desempeñar varias tareas administrativas como son:

- a) La programación de su trabajo;
- b) La rotación de las tareas y asignaciones laborales (por lo tanto; debe haber responsabilidad compartida);
- c) Pedido de materiales;
- d) El diseño y operación de sus registros contables;
- e) Realización de conciliaciones con el Departamento de Ingresos;
- f) Realizar sus cortes diarios de venta, así como su depositó (diario) correspondiente de los recursos, en los casos que así se requiera;
- g) La decisión acerca del liderazgo del equipo (el cual puede rotar entre sus miembros, lo cual trae como consecuencia un alto sentido de responsabilidad);
- h) Ayudarse entre sí en el entrenamiento de sus labores;
- i) Entre otras.

A estos equipos se le delegará autoridad para el control del desempeño de sus labores.

Cada uno de los miembros de estos equipos deberá tener múltiples habilidades requeridas para el desempeño de la totalidad de las tareas a cargo del equipo.

Esto lo lograremos tener utilizando el empowerment; es decir, facultando a los empleados; lo cual no significa darles poder; más bien consiste en liberar sus conocimientos, experiencia y motivación que ellos poseen. Para con ello crear ambientes de trabajo favorables para el desempeño de sus funciones.

Ya que empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Pues tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce en una mejora continua de sistemas y procesos en su lugar de trabajo. En una organización donde sus empleados han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Además actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo.

Análisis de la segunda alternativa:

El equipo como el principal mecanismo para el enriquecimiento personal y el desarrollo de la empresa. Un equipo tiene una serie de propiedades únicas que son perfectas para el empowerment. Es

capaz de conseguir una sinergia donde el total es mas grande que el conjunto de las partes de manera individual. Los equipos sinérgicos son muy importantes para cualquier empresa ya que su resultado excede en mucho al de los individuos trabajando de manera individual o al de un grupo de personas que trabajan juntas pero que no tengan las cualidades de un equipo. Un equipo maduro y de éxito instila orgullo y confianza a todos los miembros; se sienten seguros y se encuentran muy motivados para ser innovadores e intentar nuevas ideas que puedan incrementar la actuación del equipo. En un entorno de apoyo y de aprendizaje, los individuos son más receptivos a las nuevas ideas y se les anima para que desarrollen completamente su habilidades y su potencial.

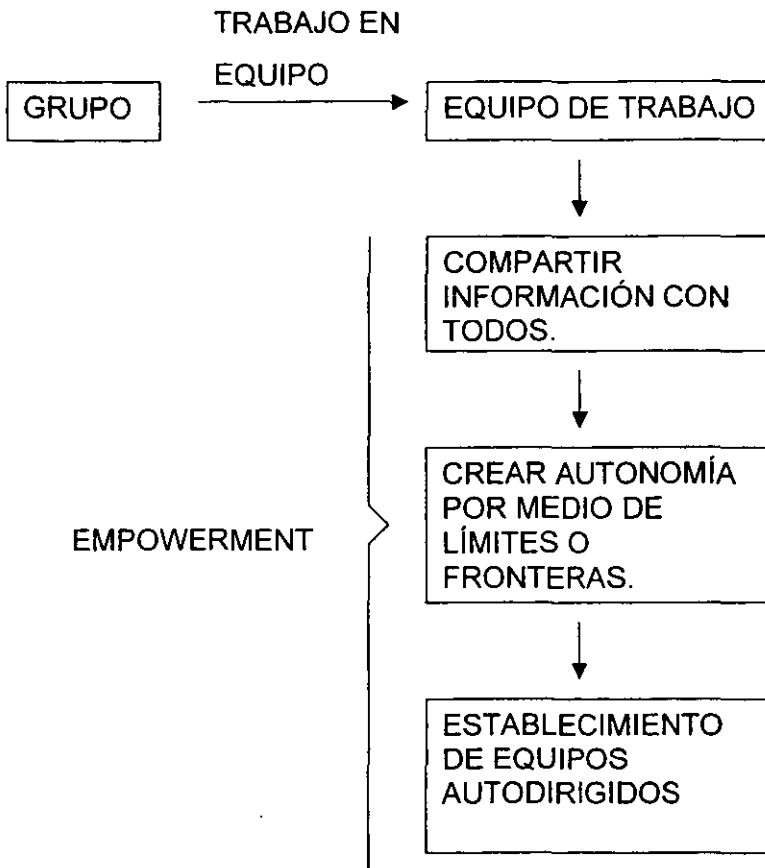
Cuando existe una actitud de auto-dirección los equipos aprenden a dirigirse ellos mismos, por lo que no necesitan la dirección estricta de una organización burocrática jerarquizada. Los miembros del equipo desarrollan habilidades directivas además de aquellas que son necesarias para su trabajo dentro del equipo. Aprenden a planificar, organizar, controlar, hacer presupuestos, a resolver problemas, comunicar, dirigir reuniones, instruir, liderar o llevar a cabo muchas de las funciones que son necesarias para que su parte del negocio sea satisfactoria.

Las personas que trabajan en este entorno aprenden y se desarrollan rápidamente y necesitan nuevos retos para mantener su empowerment. Para algunos de ellos estos retos podrán venir dentro

del propio equipo. La mejora continua es, por ejemplo, uno de los métodos para conseguirlo.

4.2 Elección de la opción más conveniente.

Como podemos ver la alternativa más conveniente para solucionar el problema es la segunda, pues sus alcances son mayores.



Como podemos ver en el esquema anterior partimos que las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios son un grupo de personas que se juntan de manera espontánea, al que se le deberá enseñar a trabajar en equipo, para posteriormente formarlos como equipos de trabajo, a los cuales se les dará toda la información que necesitan para el desarrollo de sus actividades, con el fin de crear confianza y responsabilidad entre sus miembros, asimismo se fijarán los límites o fronteras que encaucen su actuación, para finalmente tener como resultado equipos autodirigidos; es decir; equipos de trabajo pequeños y autónomos, que se comprometan con la dirección de la facultad a ser completamente responsables de su proyecto académico (el cual trae como consecuencia la venta de un bien o servicio).

Pero en la práctica como conseguir que lo anterior se hiciera en realidad.

Pues bien los miembros del equipo de trabajo que se formó para la solución del problema del control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de la facultad, fijaron el siguiente programa de trabajo:

ACTIVIDADES	TIEMPO (SEMANAS)																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	...
FASE I Compartiendo información.	x																										
FASE II Desarrollo de trabajo en equipo.		x	x																								
FASE III Establecimiento de límites y fronteras de actuación.				x	x	x	x																				
FASE IV Establecimiento de equipos autodirigidos.								x	x	x	x																
FASE V Evaluación y control.												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fase I Compartiendo información.

Objetivo:

Compartir toda la información existente de la situación real que guardaban las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios en lo que respecta a su control interno. Así como dar a conocer la situación que deseaba tener la facultad respecto a este rubro.

Promover confianza y responsabilidad de los integrantes de los miembros de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios al conocer la situación que tenían en ese momento en cuanto a su control interno. Y con ello dar las bases para que cada miembro de las

fuentes generadoras de ingresos extraordinarios trabajen con el máximo de cooperación en la solución de los problemas existentes.

Es decir; Compartir información crea el ambiente para realizar el cambio.

Lugar: Unidad de seminarios de la Facultad

Duración: 1 semana, en dos horarios de Lunes y Viernes de las 9:00 a las 12:00 y de las 17:00 a las 20:00 hrs. Esto es debido a que en la sesión matutina se trabajará con quince fuentes generadoras de ingresos extraordinarios y en el horario vespertino con las dieciséis restantes.

Personal participante: Los integrantes de las 31 fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de la facultad.

Actividades:

En la primera sesión:

Explicar la situación real que tenían en cuanto a las fallas de control interno, en dicha reunión se les debería de informar con todo detalle lo que estaba ocurriendo, haciendo la señalización de todos y cada uno de los problemas que se habían encontrado. Así como también darles a conocer cual era la situación deseada que quería tener la facultad en cuanto al control interno de las fuentes generadoras de ingresos

extraordinarios. Y la importancia de conseguirlo. Por lo que se aprovecho el momento para comunicarles el monto de que se recaudaba a través de los ingresos extraordinarios enfatizando que este importe alcanzaba en total el 29% del presupuesto operativo de la facultad; y en lo particular lo que cada uno de sus áreas aportaba a dicho monto, así mismo se les menciono que esta cantidad era de gran ayuda para la facultad ya que esto le permitía poder cumplir de una mejor manera con sus funciones sustantivas que tenia.

En la segunda sesión:

Dar a conocer el resultado del análisis de los datos que se había realizado a través del diagrama de causa y efecto, así como del análisis FODA. Con el fin de que conocieran todos y cada uno de los factores que estaban relacionados con la diferencia entre la situación real y la situación que deseábamos tener.

Contestar todas las preguntas que surgiera por parte de los integrantes de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios respecto a dudas que tuviesen de los dos puntos anteriores.

Fase II Desarrollo de trabajo en equipo.

Objetivo:

Desarrollar el trabajo en equipo dentro de cada una de las áreas generadoras de ingresos extraordinarios, a través de casos prácticos en los que detectarán problemas y presentarán soluciones.

Promover las bases para que cada miembro de las áreas generadoras de ingresos extraordinarios trabajen con el máximo de cooperación.

Lugar: Unidad de seminarios de la Facultad

Duración: 2 semanas, en dos horarios de Lunes a Viernes de las 9:00 a las 12:00 y de las 17:00 a las 20:00 hrs. Esto es debido a que en la sesión matutina se trabajará con quince fuentes generadoras de ingresos extraordinarios y en el horario vespertino con las dieciséis restantes.

Personal participante: Los integrantes de las 31 fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de la facultad.

Actividades:

En la primera semana se dará a los integrantes de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios capacitación acerca de los siguientes temas: ¿qué es un grupo?, los tipos de grupos existentes, el por qué se forman los grupos, cuales son las características de los grupos, las etapas de desarrollo de un grupo, el porque del enfoque de equipo para alcanzar el éxito. Se les mostraron cuales eran las diferencias entre un grupo y un equipo, etc.

En la segunda semana se realizarán casos prácticos que les permitirán desarrollar las habilidades para realizar trabajo en equipo.

Fase III Establecimiento de límites y fronteras de actuación.

Objetivo:

Establecer los límites y fronteras de actuación que deberían de seguir las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios en lo referente a su control interno. Lo que permitirá tener guías de acción a seguir; es decir; señalar los límites procura el marco para actuar con autonomía.

Duración: 4 semanas, en dos horarios de Lunes a Viernes de las 9:00 a las 12:00 y de las 17:00 a las 20:00 hrs. Esto es debido a que en la sesión matutina se trabajará con quince fuentes generadoras de ingresos extraordinarios y en el horario vespertino con las dieciséis restantes.

Personal participante: Los integrantes de las 31 áreas generadoras de ingresos extraordinarios de la facultad.

Actividades:

En la primera semana:

Dar a conocer a los integrantes de las fuentes de ingresos extraordinarios los límites y fronteras que tenían que seguir, lo cual no fue nada difícil pues la facultad cuenta con un reglamento de ingresos extraordinarios (anexo 3) el cual los señala muy bien, lo que se hizo fue entregarle a cada fuente un ejemplar de éste, asimismo se comentó dicho reglamento.

En la segunda, tercera y cuarta semana:

En lo que se refiere a lo que eran los registros de control también se les fijaron las fronteras diciéndoles cuales eran los datos mínimos que deberían contener dichos registros (fecha, concepto, folio, cantidad, costo unitario, importe y total, y en los casos de aquellos que tuvieran existencias físicas deberían de llevar un control de inventarios con entradas y salidas de mercancía, para con ello determinar su saldo existente, realización de formas de prepago en caso de que se necesitara, conciliaciones, etc.), lo que implicó darles un curso de contabilidad básica, lo importante aquí es señalar que se les concedía la libertad a ellos mismos que diseñaran sus registros como cada fuente quisiera hacerlos (dicha actividad la realizarían en la fase cuatro), lo único era que debería contener como mínimo dichos elementos. Asimismo se les dieron a conocer algunos procedimientos como era el de adquisición de materiales el cual iba a ser más ágil pues el trámite no iba a ser tan lento. Y uno de los puntos más importantes el procedimiento que tenía que seguir la fuente generadora de ingresos extraordinarios para pedir su porcentaje de

participación del que podía disponer para seguir adelante con su proyecto académico.

Aclarar cualquier duda sobre los dos puntos anteriores.

Fase IV Establecimiento de equipos autodirigidos.

Objetivo:

Establecer un mecanismo que aproveche la interacción de las personas con el fin de obtener dirección y el apoyo precisos para desarrollar su potencial y adquirir nuevos conocimientos.

Duración: 4 semanas, en dos horarios de Lunes a Viernes de las 9:00 a las 12:00 y de las 17:00 a las 20:00 hrs. Esto es debido a que en la sesión matutina se trabajará con quince fuentes generadoras de ingresos extraordinarios y en el horario vespertino con las dieciséis restantes.

Personal participante: Los integrantes de las 31 áreas generadoras de ingresos extraordinarios de la facultad.

Actividades:

En la primera semana:

Compartir información crea el ambiente para realizar el cambio, mientras que señalar los límites procura el marco para actuar con autonomía. Ya sólo falta el mecanismo que aproveche la interacción de las personas con el fin de obtener dirección y el apoyo precisos para desarrollar su potencial y adquirir nuevos conocimientos. Los equipos autodirigidos son el vehículo especial para esta interacción humana. Por lo que se les enseñó lo que era un equipo autodirigido y lo que debería de lograr.

En la últimas tres semanas las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios analizarán a profundidad los problemas de control interno existentes, estableciendo sus cursos de acción para su solución (diseño y operación de sus registros de control: formas de prepago, registro de las operaciones, inventario, conciliaciones, etc.), los cuales deberán ser puestos en práctica de manera inmediata.

Fase V Evaluación y control.

Objetivo:

Implantar un mecanismo por medio del cual se evaluarán y controlarán los resultados de las fases anteriores.

Duración: Visitas mensuales por parte de los miembros del equipo de trabajo para la solución del control interno de las fuentes generadoras de ingresos de la facultad, hasta ver que cada una de las fuentes visitadas tuvieran un control interno óptimo.

Personal participante: Los miembros del equipo encargado de conseguir el control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de la facultad. Así como los integrantes de mismas.

Actividades:

Se programaron visitas de evaluación por parte de los miembros del equipo de trabajo para la solución del control interno de las fuentes generadoras de ingresos de la facultad, a todas y cada una de las 31 fuentes, con el fin de aclarar de manera personal alguna duda que se tuviera, acción que se continuó haciendo mensualmente hasta ver que cada una de las fuentes visitadas tuvieran un control interno óptimo.

CONCLUSIONES.

Finalmente el resultado de todas las acciones emprendidas fue:

La facultad a la que hacemos referencia en este caso, obtuvo control interno en sus fuentes generadoras de ingresos extraordinarios; es decir, en sus procesos de captación, custodia, deposito y liquidación de los ingresos extraordinarios, lo que le permitió tener una óptima administración de los mismos que le permite contar con disponibilidad y obtención de rendimientos.

Lo cual se logró al formar a las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios como equipos autodirigidos; es decir, equipos de trabajo pequeños y autónomos, que se comprometan con la dirección de la facultad a ser completamente responsables de su proyecto académico (el cual trae como consecuencia la venta de un bien o servicio).

Los cuales desempeñan varias tareas administrativas como son:

- j) La programación de su trabajo;
- k) La rotación de las tareas y asignaciones laborales (por lo tanto; debe haber responsabilidad compartida);
- l) Pedido de materiales;
- m) El diseño y operación de sus registros contables;
- n) Realización de conciliaciones con el Departamento de Ingresos;

- o) Realizar sus cortes diarios de venta, así como su depósito (diario) correspondiente de los recursos, en los casos que así se requiera;
- p) La decisión acerca del liderazgo del equipo (el cual puede rotar entre sus miembros, lo cual trae como consecuencia un alto sentido de responsabilidad);
- q) Ayudarse entre sí en el entrenamiento de sus labores;
- r) Entre otras.

A estos equipos se les delegó autoridad para el control del desempeño de sus labores.

Cada uno de los miembros de estos equipos tiene múltiples habilidades requeridas para el desempeño de la totalidad de las tareas a cargo del equipo.

Para conseguirlo se utilizó el empowerment; es decir; facultando a los empleados; lo cual no significa darles poder; más bien consiste en liberar sus conocimientos, experiencia y motivación que ellos poseen. Para con ello crear ambientes de trabajo favorables para el desempeño de sus funciones.

Ya que empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Pues tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce en una mejora continua de sistemas y procesos en su lugar de trabajo. En una organización donde sus empleados han sido facultados, éstos aportan

sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Además actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo.

Lo anterior dio como consecuencia el control interno de las fuentes generadoras de ingresos extraordinarios de la facultad.

BIBLIOGRAFÍA.

Arias Galicia, Fernando et al. **Guía para la Obtención del Grado de Maestro 2001**. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, 2000, 45 pp.

Bass, Bernard M. **Leadership, psychology, and organizational Behavior**. Nueva York, Harper & Row, 1960, P. 39.

Blanchard, Ken. **El Corazón de un Líder**. 1ª. Edición, México, McGraw Hill, 1999, 157 pp.

Blanchard, Ken et al. **Empowerment. Tres Claves para que el Proceso de Facultar a los Empleados Funcione en su Empresa**. 1ª. Edición, México, Norma, 1996, 124 pp.

Blanchard, Ken et al. **Las 3 Claves para el Empowerment. Cómo dar Poder para Liberar la Capacidad de las Personas y Lograr que den lo Mejor de Sí**. 1ª. Edición, España, Granica, 2000, 267 pp.

Bryans, P. y Cronin T. P. **Teoría de la Organización. El Estudio de las Relaciones Humanas en la Organización Empresarial**. 1ª Edición, Colombia, Editorial Norma, 1990, 136 pp.

Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 2ª. Edición Breve, Colombia, Mc Graw Hill, 1999, 552 pp.

Claude S., George, Jr. **Historía del Pensamiento Administrativo**. 1ª. Edición, México, Prentice may, 1974, 217 pp

Craig, R. L. and Bittel L. R. **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**. Editorial Diana, México, 1981, Cap. 10 p. 194-224.

Davis, Kaith y Newstrom W., Jhon. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10ª. Edición, México, Mc. Graw Hill, 2000, 647 pp.

Gibson, James L. et. Al. **Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos**. 8ª. Edición, México, Mc. Graw Hill, 1998, 908 pp.

González, Martín y Olivares Socorro. **Comportamiento organizacional**. 1ª. Edición, México, CECSA, 1999, 343 pp.

Guizar Montúfar, Rafael. **Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones**. 1ª. Edición, México, Mc. Graw Hill, 1998, 286 pp.

Hellriguel, Don y Slocum W., Jhon. **Administración**. 7ª. Edición, México, Thomson Editores, 1998, 864 pp.

Hernández Pérez, Petra. **Administración Aplicada. Ejercicios y Casos de Estudio**. 2ª. Edición, México, Ediciones Contables y Administrativas y Fiscales, S. A. De C. V., 1999, 221 pp.

Hernández y Rodríguez S. y Varela Juárez Ricardo. **Casos Prácticos de Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas, México, 1986.

Hicks, Robert. **Grupos de Trabajo Autodirigidos. Guía para Formar y Conservar Grupos de Trabajo con Autodirección**. 1ª. Edición, México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1992, 91 pp.

Hodgetts, R. M. y Altman, S. **Comportamiento en las Organizaciones**. 1ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1992, 451 pp.

Homans, G. C. **The human group**. Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1950. P 1.

J.W., Mc David y M. Harari. **Social psychology: Individual, groups, societies**. Nueva York, Harper &Row, 1968, P. 237.

Kotter, John P. **El Líder del Cambio**. 1ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1996, 207 pp.

Llano Cifuentes, Carlos. **La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso.** 1ª. Edición, México, Instituto Panamericano de Alta Dirección. Universidad Panamericana, 1998, 130 pp.

Maddux, Robert B. **Cómo Formar Equipos de Trabajo.** Técnicas Comprobadas para Incrementar la Productividad. 1ª. Edición, México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1994, 77 pp.

Rees, Fran. **El Liderazgo en los Grupos de Trabajo.** Habilidades de Facilitación. 3ª. Reimp., México, Panorama Editorial, 1999, 157 pp.

Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna.** 9ª. Reimpresión, México, Editorial Limusa, 2000, 479 pp.

Ríos Szalay Jorge, **Guía para Elaborar Casos. Para la Enseñanza de Administración en México.** Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1998.

Rodríguez Valencia, Joaquín. **Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas.** 3ª. Edición. México, ECAFSA, 1998.

Scott, Cynthia D., **Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones.** Guía Práctica para Gerentes. 1ª. Edición, México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1993, 71 pp.

Wilson, Terry. **Manual del Empowerment. Cómo Conseguir lo Mejor de sus Colaboradores.** 1ª. Reimp., España, Gestión 2000, 1999, 266 pp.

www.wacra.com

www.nacra.com

Yin, Robert K. **Case Study Research. Design and Methods.** Sage publication.

Anexo 1.

Area	Concepto generador de ingresos	Registros	Conciliación	Recogen Recibos
1. AA	Diplomados	*	*	Si
	Programa "Pumitas"		*	En ocasiones
	Credencial	*	*	Si
2. AB	Vta. de manuales	*	*	Si
3. AC	Inscripción a laboratorio		*	Si
	Vta. de manuales	*	*	Si
4. AD	Diplomado	*	*	No
	Vta. de manual	*	*	Si
5. AE	Servicios bibliotecarios	*	*	Si
6. AF	Vta. de semillas		*	Si
7. AG	Diplomados	*	*	No
	Cursos	*	*	No
	Talleres	*	*	No
	Diplomado	*	*	No
8. AH	Cursos	*		Si
	Formación de profesores	*		Si
	Exámenes de colocación y selección	*		Si
	Reposición de credencial	*		Si
9. AI	Taller	*	*	No
	Curso	*	*	No
10. AJ	Vta. de manual	*	*	Si
11. AK	Diplomado		*	Si
	Servicio del taller		*	Si
12. AL	Uso de equipo de cómputo	*	*	Si
	Diplomados	*	*	Si
	Cursos	*	*	Si
13. AM	Videoconferencias	*	*	No
14. AN	Simposium		*	Si
15. AO	Vta. de libros	*	*	Si
16. AP	Vta. de manual	*	*	Si
17. AQ	Análisis Clínicos	*	*	Si
18. AR	Diplomados	*	*	No
	Asesorías	*	*	No
19. AS	Vta. de manual	*	*	Si
20. AT	Folletos informativos			Si
21. AU	Remodelación Edif. Exam. Profes.	*	*	No

22. AV	Diagnóstico	*	*	Si
	Vta. de manuales	*	*	Si
	Uso de laboratorio	*	*	Si
23. AW	Vta. de revista			Si
24. AX	Vta. de manuales	*	*	Si
25. AY	Proyecto de caracterización reol.	*	*	No
26. AZ	Servicios varios	*	*	No
27. BA	Incripciones	*	*	No
	Proyectos de fortalecimiento	*	*	No
28. BB	Seminarios		*	No
	Diplomados		*	No
	Videocines	*		No
	Talleres culturales	*		No
29. BC	Vta. de manual		*	Si
30. BD	Maquila	*		No
31. BE	Carnes	*		No
	Lácteos	*		No
	Hortalizas	*		No
	55	44	42	Total Si 31
				Total No 23
				En ocasiones 1

Anexo 2.

Anexo 3.

NORMATIVIDAD ADMINISTRATIVA DE LA UPM

REGLAMENTO SOBRE LOS INGRESOS EXTRAORDINARIOS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE MÉXICO

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales

Artículo 1o.- Son objeto de este reglamento los ingresos extraordinarios que reciba la Universidad Pública de México (UPM), a través de facultades, escuelas, institutos, centros y demás unidades académicas o administrativas, que se denominarán genéricamente las dependencias.

Artículo 2o.- Son ingresos extraordinarios los no incluidos en los presupuestos programáticos anuales aprobados a las dependencias por el Consejo Universitario y que sean generados por:

I. PRESTACIÓN DE SERVICIOS, como los de carácter profesional (médicos, odontológicos, veterinarios, asesorías, consultorías); los técnicos (mantenimiento y construcción de equipo, uso de laboratorios); los relacionados con aspectos educativos (cursos, incluyendo los de educación continua, conferencias, seminarios o congresos); y los que deriven de contratos, convenios o acuerdos;

II. ENAJENACIÓN Y ARRENDAMIENTO, como la venta de materiales (publicaciones, libros, apuntes, fotocopias, programas o equipos); y la renta de bienes;

III. DONATIVOS Y APORTACIONES CON O SIN FINES ESPECÍFICOS, como los efectuados por sociedades de alumnos, y ex alumnos, organizaciones profesionales, empresas y fundaciones; los legados; y otros;

IV. LICENCIAMIENTO DE TECNOLOGÍA Y USO DE PATENTES;

V. CUALQUIER OTRA CAUSA DIFERENTE A LAS ANTERIORES, como el uso de recintos culturales, deportivos e instalaciones universitarias, y otros.

Artículo 3o.- Los ingresos para apoyo a la docencia o la investigación, o sea, los que se reciban de dependencias o entidades del sector público o de personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, y que tengan como exclusivo objetivo promover, subsidiar o desarrollar estudios, investigaciones, desarrollos tecnológicos, programas específicos de docencia, o cualquier otro similar, tendrán el tratamiento que en particular se señala en este reglamento.

Artículo 4o.- Corresponde al Patronato de la UPM, la administración de los ingresos extraordinarios incluidos los de apoyo a la docencia o la investigación a que se refiere el presente reglamento, de acuerdo con el artículo 10 de la Ley Orgánica de la misma. Las dependencias de la

UPM deberán concentrar en la Tesorería-Contraloría o depositar en las cuentas bancarias autorizadas por ella, dentro de los dos días hábiles siguientes a aquél en que se reciban, todos los ingresos extraordinarios que se perciban.

Artículo 5o.- El Consejo Universitario será informado anualmente del ejercicio y control de los ingresos a que se refiere este reglamento.

Artículo 6o.- Corresponde a la Tesorería-Contraloría la inversión de recursos derivados de ingresos extraordinarios. El 35% de los intereses o productos derivados de la inversión de ingresos extraordinarios que haga la Tesorería-Contraloría se destinará a los programas prioritarios que señale la rectoría.

El 65% de los intereses o producto de la inversión quedará a disposición de las dependencias que los generaron, para su ejercicio.

La disposición se efectuará por las dependencias con la periodicidad que convengan con la Tesorería-Contraloría.

La Tesorería-Contraloría informará trimestralmente de los saldos que tengan a su favor las dependencias, por los recursos a que se refiere este artículo.

Artículo 7o.- En caso de duda sobre el tratamiento que deba darse a algún ingreso a que se refiere el presente reglamento, la resolución

quedará a cargo del Abogado General de la UPM, así como la debida interpretación del propio ordenamiento.

Artículo 8o.- Los bienes adquiridos con ingresos extraordinarios, en todos los casos pasarán a formar parte del patrimonio de la UPM y deberán ser debidamente inventariados.

Artículo 9o.- El Patronato y la rectoría, a través de las unidades competentes, ejercerán sus funciones de vigilancia y control en los términos de este reglamento.

Artículo 10.- Para todos los efectos legales constituye responsabilidad universitaria de los titulares de las dependencias, así como de los responsables de proyectos y del personal que participe en los mismos:

- I. Abstenerse de informar y concentrar los ingresos extraordinarios que se reciban;
- II. Dejar de proporcionar programas, calendarios e información sobre el ejercicio de los ingresos extraordinarios;
- III. Establecer relaciones laborales con cargo a los ingresos extraordinarios sin sujetarse a lo dispuesto en este reglamento; y
- IV. Incumplir las disposiciones contenidas en el presente reglamento.

La responsabilidad universitaria será independiente de cualquier otra en la que se incurra conforme a la ley.

CAPÍTULO II

Ingresos Extraordinarios sin Fines Específicos

Artículo 11.- Los ingresos extraordinarios sin fines específicos son aquellos cuya recepción no queda sujeta a una aplicación determinada ni tiene como propósito la realización concreta de una actividad.

Los ingresos que perciban las dependencias como recuperaciones por la enajenación o arrendamiento de bienes o prestación de servicios producidos con recursos provenientes de partidas presupuestales que tienen asignadas, deberán reincorporarse por el Patronato a la misma partida de donde se originaron hasta el monto del gasto o inversión efectuada.

Los excedentes si los hubiera se considerarán ingresos extraordinarios y se sujetarán a lo dispuesto en los artículos 12 y 13.

Artículo 12.- El 20% de los ingresos extraordinarios sin fines específicos que perciban las dependencias de la UPM se canalizará por la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, a los programas prioritarios o emergentes de la UPM que determine el rector.

Artículo 13.- La dependencia que los generó, dispondrá del 80% de los ingresos extraordinarios sin fines específicos, a fin de sufragar las erogaciones necesarias para cubrir costos, sostener, mantener, reparar, mejorar, ampliar o actualizar, en su caso, los bienes o servicios que generen dichos ingresos extraordinarios, conforme a los programas y presupuestos que al efecto formule.

Artículo 14. Los ingresos por cursos de educación continua se considerarán extraordinarios sin fines específicos y por lo tanto sujetos a los artículos 12 y 13.

CAPÍTULO III

Ingresos Extraordinarios Destinados a Fines Específicos

Artículo 15.- Se consideran ingresos extraordinarios destinados a un fin específico aquellos cuya recepción queda sujeta a una aplicación determinada o tiene como propósito la realización concreta de una actividad.

Para que los ingresos extraordinarios recaudados por las dependencias se destinen a fines específicos, será necesario que quien los aporta exprese el fin o el proyecto para el cual lo hace.

Artículo 16.- El destino específico de un ingreso extraordinario no exime de la obligación de concentrarlo en la Tesorería-Contraloría, la cual deberá controlar por cuenta separada dichos ingresos.

Artículo 17.- Los acuerdos, contratos o convenios cuya suscripción propongan los titulares de las dependencias para que con fondos o recursos aportados por una dependencia, entidad o persona de los sectores público, social o privado, se efectúen por parte de la UPM actividades relacionadas con asesorías, consultorías, investigación, desarrollo tecnológico y otras similares, deberán ser conocidos por los consejos internos, asesores o técnicos respectivos.

De los ingresos extraordinarios totales que se perciban con motivo de los acuerdos, contratos y convenios a que se refiere el párrafo anterior, el 20% se destinará al presupuesto general de la UPM por concepto de gastos de administración, costos por la utilización de la infraestructura de la UPM, mantenimiento de instalaciones, y demás apoyos indirectos a la investigación o docencia. El Rector de la UPM, previa solicitud del titular de la dependencia, que deberá contar con el apoyo del consejo interno o asesor del área de investigación de que se trate, y en su defecto del consejo técnico que corresponda, podrá disminuir dicho porcentaje en casos específicos, cuando así se requiera.

Artículo 18.- Los donativos cuyos fines específicos sean distintos a los señalados en el artículo precedente se destinarán íntegramente para el fin propuesto.

Artículo 19.- Salvo lo dispuesto en la ley o lo establecido en los acuerdos, contratos o convenios correspondientes, los derechos de invención y de explotación de los resultados obtenidos o propiedad

industrial serán a favor de la UPM, reservándose el derecho de licenciamiento o de hacer la debida difusión cultural o científica.

De los ingresos que percibe la UPM por la explotación o licenciamiento a que se refiere el párrafo anterior, destinará:

I. Un 30% a la dependencia en donde se generó la invención. Si ésta tuvo su origen en varias dependencias, el 30% que se indica se prorrateará entre ellas, y

II. Un 40% a la persona o personas que sean autoras de la invención, en tanto presten sus servicios en la UPM.

La distribución que se tenga que efectuar entre varias personas autoras de la invención se fijará por el consejo interno o similar de la dependencia correspondiente. Cuando participen en un proyecto varias personas de distintas dependencias entre las que se deba efectuar dicha distribución, ésta se hará por los Consejos Técnicos de la Investigación Científica o de Humanidades, según corresponda o por el Colegio de Directores si quienes intervinieron pertenecen solamente a escuelas y facultades.

Si los participantes corresponden a dependencias encuadradas en más de uno de los cuerpos colegiados mencionados, se integrará una comisión ad hoc con tres representantes de cada uno de ellos a los que pertenezcan dependencias involucradas, la cual resolverá al respecto.

Artículo 20.- En el caso de derechos de autor se estará a lo dispuesto en la legislación aplicable y a los convenios específicos que celebre la UPM con los autores. En el caso de los derechos de autor obtenidos para la protección de programas de computación se procederá de acuerdo al artículo anterior.

Artículo 21.- Las dependencias de la UPM someterán previamente a consideración del Rector los acuerdos, contratos o convenios cuya suscripción propongan, los cuales serán revisados y sancionados en su aspecto legal por el Abogado General de la UPM, quien cuidará que se ajusten a la Legislación Universitaria. Aquellos acuerdos en que se pacte la prestación de servicios, cuyo monto de operaciones no exceda de tres salarios mínimos anuales del Distrito Federal, las dependencias podrán establecerlos independientemente, teniendo la obligación de informar a la rectoría, conforme a los formatos que se establezcan para dicho efecto.

La aprobación de los acuerdos podrá hacerse en forma genérica a través de formatos tipo en los que sólo variarán los anexos técnicos, pero una vez suscritos se enviarán, para su registro, a la Oficina del Abogado General.

CAPÍTULO IV

Ejercicio del Gasto y Control de Ingresos Extraordinarios Destinados a Fines Específicos

Artículo 22.- El gasto derivado de ingresos extraordinarios destinados

a fines específicos se sujetará en su ejercicio y control a lo dispuesto en el presente capítulo.

A falta de disposición especial, el ejercicio del gasto se sujetará a las normas generales que tiene establecidas la UPM en materia de gastos derivados de ingresos ordinarios.

Artículo 23.- La Tesorería-Contraloría mediante reglas generales señalará:

I. Los casos en los que se podrán abrir por las dependencias correspondientes, cuentas de cheques o de inversión, a nombre de la UPM, para el manejo y control de los ingresos extraordinarios;

II. La institución de crédito en la que se podrán abrir, y el tipo de depósito o inversión que se podrá realizar, la forma de efectuarlos y destino de los productos o intereses que se obtengan;

III. Los funcionarios que podrán hacer retiro de dinero y los responsables del manejo de los recursos, por cuenta y orden de la Tesorería-Contraloría.

Artículo 24.- Las reglas a que se refiere el artículo anterior deberán ser de carácter general y podrán comprender una o varias dependencias. En lo posible, serán similares a las que rigen para el ejercicio del gasto normal de la UPM y deberán prever sistemas de presupuesto por programas y de ejercicio uniforme del gasto y su eficaz control.

Artículo 25.- En tanto reciben los ingresos extraordinarios destinados a fines específicos, una vez formalizado el acuerdo, contrato o convenio, las dependencias podrán solicitar que la Tesorería-Contraloría, de existir disponibilidad presupuestal, financie el pago de ciertas remuneraciones por prestación de servicios o para la adquisición de bienes.

El costo de este financiamiento será cubierto con cargo a los ingresos extraordinarios derivados del correspondiente acuerdo, contrato o convenio.

En el caso de no obtenerse los recursos extraordinarios, la Tesorería-Contraloría afectará las cuentas del presupuesto corriente para cubrir el monto del financiamiento.

Artículo 26.- Los titulares de las dependencias, para el ejercicio del gasto derivado de ingresos extraordinarios destinados a fines específicos, deberán:

- I. Hacer del conocimiento previo del Rector los acuerdos, contratos o convenios a celebrar y entregar los mismos o la información correspondiente, incluyendo presupuesto y calendarios, previamente al ejercicio del gasto, a las unidades administrativas competentes, para su control;

II. Informar a las unidades administrativas competentes:

a) Semestralmente o con la periodicidad que éstas indiquen conjuntamente, de los avances o terminación de los proyectos;

b) Cualquier modificación al presupuesto, al calendario para ministración de fondos o al ejercicio del gasto, así como de cualquier desviación o irregularidad que conocieren en la materia.

III. Someter a la consideración del Rector de la UPM y a la aprobación jurídica del Abogado General, cualquier modificación sustancial a los contratos, convenios o acuerdos celebrados;

IV. Autorizar el ejercicio del gasto correspondiente conforme a lo previsto en el presente reglamento, e informar a los consejos internos, asesores o técnicos correspondientes;

V. Precisar el o los responsables del proyecto, investigación o programa que genere ingresos extraordinarios;

VI. Establecer sistemas internos de control, vigilancia y evaluación del debido ejercicio de los fondos encomendados.

Las unidades administrativas competentes a que se refiere el presente artículo son la Secretaría General Administrativa, la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, y por lo que se

refiere a información relacionada con el calendario de ministración de fondos la Tesorería-Contraloría.

El envío a las unidades administrativas competentes de la documentación a que se refiere este artículo, se podrá substituir con el llenado y envío de los formatos que para tal efecto se elaboren por la rectoría, pudiéndose concentrar toda la información en la oficina que se les señale a las dependencias.

Artículo 27.- Todo gasto efectuado con ingresos extraordinarios deberá estar amparado con la documentación comprobatoria correspondiente, debidamente requisitada.

Mediante reglas generales se indicará el tipo de documentación comprobatoria, su destino, el responsable de su control y la forma, en casos de excepción, con la que se subsanará la falta de documentación comprobatoria por el tipo de servicio o del bien de que se trate.

Artículo 28.- Las erogaciones correspondientes a ingresos extraordinarios con fines específicos se efectuarán:

I. Por las unidades de la Secretaría General Administrativa, conforme al procedimiento normal que tiene establecido la UPM, tratándose de:

a) Remuneraciones adicionales al personal académico y pago de tiempo extraordinario al personal administrativo;

b) Pago de honorarios y en general cualquier remuneración por prestación de servicios o por obra determinada que tenga que efectuar la UPM;

c) Becas;

d) Adquisición o arrendamiento de maquinaria, equipo y toda clase de bienes;

e) Construcción, reparación y mantenimiento de obra;

f) Pagos que correspondan a derechos de autor o de invención.

II. Directamente por las dependencias, previa autorización de carácter general, otorgada por la Secretaría General Administrativa, tratándose de:

a) Adquisición o arrendamiento de mobiliario, maquinaria y equipo;

b) Viáticos;

c) Gastos menores vinculados a proyectos, estudios o investigaciones;

d) Los demás gastos no comprendidos en la fracción anterior.

Artículo 29.- Las erogaciones a que se refiere la fracción I del artículo

anterior se efectuarán conforme al programa calendario correspondiente y contra la entrega de factura, recibo o comprobante respectivos, que reúnan los requisitos fiscales, los pagos deberán ser cubiertos por la UPM dentro de los cinco días hábiles siguientes a la recepción de documentos por parte de la instancia administrativa central correspondiente.

Las remuneraciones por prestación de servicios a personal de la UPM se pagarán conforme a los procedimientos y conductos normales que tiene establecidos la UPM sobre el particular.

La Secretaría General Administrativa y la Tesorería-Contraloría, en el ámbito de su competencia, deberán establecer sistemas descentralizados para agilizar los pagos relativos a actividades que generan ingresos extraordinarios destinados a un fin específico.

Artículo 30.- Las erogaciones a que se refiere la fracción II, del artículo 28, se efectuarán conforme al programa y calendario correspondiente mediante la entrega periódica de fondos a las dependencias, por concepto de gastos pendientes de comprobación.

Artículo 31.- Los anticipos de gastos pendientes de comprobación y la reposición de los gastos efectuados con cargo a ingresos extraordinarios destinados a fines específicos, se deberán entregar por la Tesorería-Contraloría dentro de las 48 horas siguientes a la presentación de la solicitud en una forma única, firmada por el director o titular de la dependencia de la UPM y por el secretario administrativo

o jefe de la unidad administrativa respectiva, salvo que no se le hubiere demostrado que efectivamente se hubieran erogado las cantidades previamente entregadas.

En casos especiales, la Tesorería-Contraloría podrá establecer mecanismos alternativos para otorgar anticipos de gastos pendientes o para la reposición de gastos efectuados.

Artículo 32.- Dentro de los 30 días siguientes a la terminación de un proyecto, investigación o programa, se deberá contar con toda la documentación comprobatoria correspondiente.

La rectoría, el Patronato o el titular de la dependencia correspondiente, podrán suspender la ministración de recursos en caso de que con la periodicidad que se requiera no se hubiera demostrado, con la documentación comprobatoria adecuada que se hubieran hecho las erogaciones programadas y calendarizadas.

La suspensión de ministración de fondos a un programa específico, que contenga un proyecto, estudio o investigación, no se podrá hacer extensiva a otros de la misma dependencia.

Artículo 33.- No se podrá efectuar ningún pago con cargo a los fondos fijos de las dependencias cuando los gastos, en los términos de la fracción I del artículo 28, se deban efectuar directamente por las unidades administrativas de la Secretaría General Administrativa.

CAPÍTULO V

De la Prestación de Servicios Personales

Artículo 34.- Cada dependencia notificará el personal que colabore en los proyectos de ingresos extraordinarios, y cuya participación implique el pago de alguna remuneración por tal concepto. Las remuneraciones correspondientes y el periodo que comprenden se harán del conocimiento de la Secretaría General Administrativa.

Artículo 35.- Para la ejecución de los acuerdos, contratos o convenios celebrados, las dependencias de la UPM sólo podrán contratar personal mediante contratos civiles de prestación de servicios profesionales o para la realización de una obra determinada, debiendo ajustarse a las condiciones que establece la legislación aplicable y conforme a los formatos aprobados por el Abogado General de la UPM.

La prestación de servicios personales, requeridos localmente, en labores de campo, que no excedan de 28 días, quedará exenta de esta formalidad.

Artículo 36.- En caso de la participación de becarios se deberá previamente dar la intervención que corresponda a los órganos competentes de la dependencia, debiéndose ajustar a las condiciones que establece la Legislación Universitaria.

Artículo 37.- El personal académico de la UPM sólo podrá participar en

proyectos, investigaciones y programas relacionados con ingresos extraordinarios, previo acuerdo de los consejos internos, asesores o técnicos correspondientes, para que no se afecten los programas normales de trabajo aprobados a cada dependencia.

Artículo 38.- Las remuneraciones adicionales que se paguen al personal académico en los términos del presente reglamento, requerirán, previamente, de la firma de un acuerdo conforme a los formatos que al efecto autorice el Abogado General de la UPM, en donde se precisen la materia de trabajo excepcional, los derechos y obligaciones del personal en relación con la actividad a realizar, y en donde se haga constar el carácter excepcional de pago y el término del mismo. Estas remuneraciones no quedarán comprendidas dentro del tabulador de salarios ni lo modificarán, y cesarán cuando terminen las causas o motivos que le dieron origen, no pudiéndose prolongar más allá de la materia de trabajo excepcional.

El pago de tiempo extraordinario del personal administrativo con cargo a ingresos extraordinarios se solicitará a la Secretaría General Administrativa y su pago se efectuará conforme a los procedimientos y conductos normales de la UPM.

CAPÍTULO VI

Ingresos para Apoyo a la Docencia o la Investigación

Artículo 39.- El gasto derivado de ingresos para apoyo a la docencia o

a la investigación se sujetará, en lo conducente, para su ejercicio y control, a lo dispuesto en el capítulo IV.

Artículo 40.- Los titulares de las dependencias, para el ejercicio del gasto derivado de ingresos para apoyo a la docencia o la investigación, deberán cumplir las obligaciones contenidas en el artículo 26.

Artículo 41.- No será aplicable a los ingresos regulares en este capítulo lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 17 de este reglamento.

Artículo 42.- Los donativos destinados a la creación de cátedras y estímulos especiales no se regirán por las disposiciones de este reglamento.

Artículo 43.- La Tesorería-Contraloría llevará registro y control por cuenta separada de los ingresos correspondientes al apoyo a la docencia o la investigación, debiendo informar periódicamente a la Secretaría General Administrativa, a la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos y a la dependencia de que se trate.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente reglamento entrará en vigor noventa días naturales después de su publicación en la Gaceta de la UPM, previa

su aprobación por el Consejo Universitario.

SEGUNDO.- Se constituye una comisión de seguimiento y aplicación del presente reglamento integrada por: el Secretario General Administrativo, el Tesorero-Contralor, el Abogado General, el Coordinador de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, el Coordinador de la Investigación Científica, el Coordinador de Humanidades, dos representantes designados por el Consejo Técnico de la Investigación Científica, dos por el Consejo Técnico de Humanidades y dos por el Colegio de Directores, la cual podrá proponer a la rectoría las medidas que estime convenientes para la agilización de los trámites y el debido cumplimiento de este reglamento. Esta comisión funcionará durante los dos primeros años de la vigencia de este reglamento.

TERCERO.- Se derogan todas las disposiciones que existan a la fecha y que se opongan a las contenidas en este reglamento.

Aprobado en sesión del Consejo Universitario el día 11 de diciembre de 1985.

Publicado en Gaceta UPM el día 9 de enero de 1986.