



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN.

ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR A TRAVÉS DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA ALCANZAR LA MÁXIMA EFICIENCIA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

JUANA GARCÍA MONTIEL

ASESORA: L.A. y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

COASESOR: M.A. CARLOS MATÍAS ARMAS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RÓDRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN:L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

"Análisis del Departamento de Tesorería de una Empresa de Telefonía Celular
 a través de un Modelo de Desarrollo Organizacional para alcanzar la
 máxima Eficiencia".

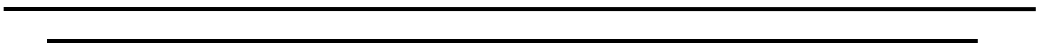
Que presenta la pasante Juana García Montiel.

Con número de cuenta: 406075628 para obtener el título de:
 Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Mex. a 24 de Noviembre de 2010.

PRESIDENTE	M.A. Jorge López Marín	
VOCAL	M.A. Carlos Matías Armas	
SECRETARIO	M.A. Sandra Luz González López	
1er SUPLENTE	M.A. Antonio Rangel Pineda	
2º SUPLENTE	L.C. Miriam Talia López Díaz	



AGRADECIMIENTOS

A Dios.



Gracias Dios mío, por ser mi Guía y Proveedor de tantos favores que me has otorgado; sabes lo esencial que has sido tú, en mi posición firme de alcanzar este logro, esta alegría, que si pudiera hacerla material, la haría para entregártela, pero a través de esta meta, podré siempre de tu mano alcanzar otras.

A la Virgen de Guadalupe.



A ti Virgencita, Gracias por no abandonarme, por demostrarme que soy una de tus hijas consentidas..., por ayudarme a levantarme de mis fracasos, por aprender de ellos y principalmente por permitirme realizar este sueño.

A mi Asesora la L.A. y M.A. Sandra Luz González López.



En Agradecimiento por su Asesoramiento, Esfuerzo y Dedicación para la realización de esta Tesis, sus Conocimientos, sus Orientaciones, su Manera de Trabajar, su Persistencia, su Actitud Positiva, su Disposición y Compromiso que han sido Fundamentales para mi Formación como Profesionista.

Usted me ha inculcado un sentido de Responsabilidad, Compromiso y Disposición que han contribuido en mi formación, motivo por el cual ha sido capaz de ganarse mi Lealtad y Admiración,

Así como sentirme en deuda, por todo lo Recibido durante el Periodo de tiempo que he tenido fortuna de compartir con Usted.

Con Admiración y Respeto.

A mi Coasesor el M.A. Carlos Matías Armas.



Gracias por su Tiempo que dedico y compartió en la realización de esta Tesis, por sus Observaciones, Recomendaciones, Ayuda, Disposición y Ánimos que me motivaron a concluirla.

Por ser un excelente Profesor, comprometido con la Universidad, con su Trabajo y con sus Alumnos, que nos sentimos Orgullosos de Conocerlo.

Gracias Maestro.

Con Admiración y Respeto.

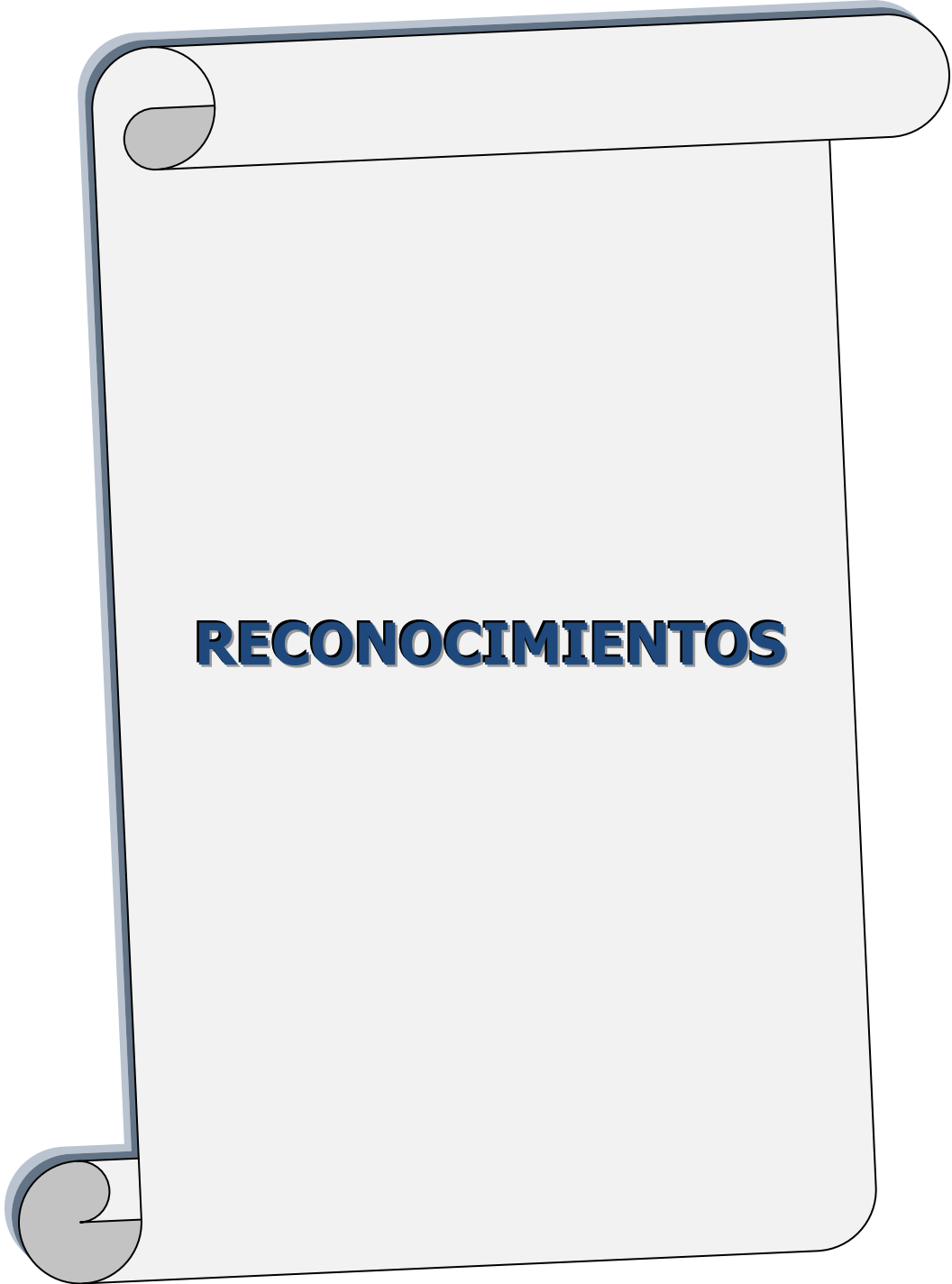
A mis Papás.



Agradezco a mis Padres que me dieron la Vida y han estado conmigo, Gracias por todo Papá y Mamá por darme una Carrera para mi Futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su Cariño.

Los Quiero con todo mi Corazón y esta Tesis que me llevo Tiempo y Esfuerzo hacerla, es para Ustedes, aquí está lo que Ustedes me brindaron, solamente estoy devolviendo un poquito de lo que ustedes me dieron en un principio.

Los Amo.



RECONOCIMIENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

A la UNAM, por ser la Máxima Casa de Estudios y tener la dicha de formar parte de ella. "ORGULLOSAMENTE UNAM"



A la FES-Cuautitlán, por haberme permitido entrar en ella, recorrer sus Aulas, Pasillos, Biblioteca, disponer de su Mobiliario, tomar distintos Talleres, Cursos, Congresos, pero principalmente darme la Formación Profesional a través de sus Excelentes Catedráticos.

A mi Jurado.

M.A. Jorge López Marín.

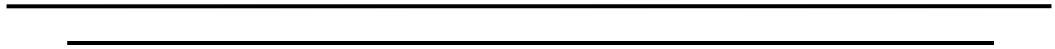
M.A. Carlos Matías Armas.

M.A. Sandra Luz González López.

M.A. Antonio Rangel Pineda.

L.C. Miriam Talía López Díaz.

Por confiar en mí, por compartir sus Conocimientos, Consejos, por su Disposición y Entusiasmo, por ser joyas valiosas de la Universidad.



DEDICATORIAS



A mis Papás, por ser mi mayor Tesoro.

A mis hermanos Edith y Pepe, porque son los mejores hermanos que Dios me pudo haber dado y que adoro con todo mi corazón.



A mi cuñado Gustavo, por su ayuda y consejos que en algún momento me dio, aparte de molestarme todo el tiempo jeje... y porque ya forma parte de la Familia.

Se le Quiere.

A mis Familiares y Amigos.



Son muchas Personas especiales a las que me gustaría Agradecer su Amistad, Apoyo, Ánimo, Cariño y Compañía en las diferentes Etapas de mi Vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis Recuerdos y en el Corazón, sin importar en donde estén ó si alguna vez lleguen a leer estas Dedicatorias, quiero darles las gracias por formar parte de mi y por todo lo que me han brindado.

A todos mis Amigos, sin excluir a ninguno, Mil Gracias por todos los momentos que hemos pasado juntos y porque están conmigo siempre aunque sea sólo para dar lata y molestar☺, quiero decirles que son Súper Geniales y que los Quiero.

ÍNDICE.

	Pág.
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1

Capítulo 1 La Tesorería en las Organizaciones.

1.1. Tesorería

1.1.1. Concepto de Tesorería	4
1.1.2. Estructura Organizacional que nos da a Conocer las Principales Áreas Funcionales que contempla el Departamento de Tesorería.	6
1.1.3. Responsabilidades y Funciones del Tesorero.	10
1.1.4. Perfil del Tesorero.	14
1.1.5. Flujo de Efectivo.	15
1.1.6. Introducción a la Función Financiera del Dinero en la Empresa.....	19
1.1.7. Importancia y Finalidad de la Función Financiera.	22
1.1.8. Objetivos de la Función Financiera.	23
1.1.9. Proceso Administrativo.	24

1.2. Las Organizaciones.

1.2.1. Concepto de Organizaciones.	29
1.2.2. Características de las Organizaciones.	32
1.2.3. Principales Recursos de las Organizaciones.	34
1.2.4. Tipos de Organizaciones.	36
1.2.5. Importancia de las Organizaciones.....	44
1.2.6. Finalidad de las Organizaciones.	45

Capítulo 2 Técnicas de Análisis y Control Presupuestal.

2.1. Técnicas de Análisis.

2.1.1. Concepto de Técnicas de Análisis.	48
2.1.2. Partes Interesadas al realizar el Análisis de Estados Financieros.	49

2.1.3.Métodos de Análisis.	50
2.1.4.Control Interno.	61
2.1.5.Políticas Financieras de Operaciones Básicas de Tesorería.	65
2.2. Control Presupuestal.	
2.2.1.Concepto de Control Presupuestal.	68
2.2.2. Objetivos del Presupuesto.	69
2.2.3.Características del Presupuesto.	70
2.2.4.Clasificación del Presupuesto.	71
2.2.5.Principios del Presupuesto.	75
2.2.6.Finalidad del Presupuesto.	77
2.2.7.Importancia del Presupuesto.	77
2.2.8.Motivos del fracaso de la Presupuestación.	78

Capítulo 3 Desarrollo Organizacional.

3.1. Antecedentes del Desarrollo Organizacional.	80
3.2. Concepto de Desarrollo Organizacional.	88
3.3. Objetivos del Desarrollo Organizacional.	91
3.4. Características del Desarrollo Organizacional.	93
3.5. Modelos de Desarrollo Organizacional.	96
3.6. Finalidad del Desarrollo Organizacional.	120
3.7. Importancia del Desarrollo Organizacional.	121
3.8. Agente de Cambio.	122

Capítulo 4 Caso Práctico.

Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para realizar el Análisis del Departamento de Tesorería de una Empresa de Telefonía Celular.

4.1. Antecedentes de la Telefonía Celular y de la Empresa "DOS OS SA DE CV.".....	126
4.2. Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para realizar el Análisis del Departamento de Tesorería de una Empresa de Telefonía Celular.....	138
4.3. Beneficios.	170
Conclusiones.	172
Bibliografía.	174



Planteamiento del Problema.

En la actualidad las Empresas atraviesan por diversas dificultades a las cuales les tiene que hacer frente para poder permanecer en el mercado, por lo tanto requiere de un análisis de todos sus Departamentos para ver cuál es el que está propiciando buenos o malos resultados y a partir de eso continuar con las operaciones o hacer una reestructuración.

En distintas Organizaciones que se dedican al sector servicios se ha identificado que mucha problemática que provoca que estas sean agrupaciones enfermas se debe o gira en torno al Departamento de Tesorería, pues este es indispensable para la operación de la Gerencia y todos los demás Departamentos, ya que de la información que dé el emane, se sentaran las bases de tomas de decisiones, por lo cual su funcionamiento debe estar lo más vigilado y controlado posible para que no puedan existir de ninguna manera desviaciones que afecten gradualmente el funcionamiento de toda la Organización.

De lo contrario si este Departamento no está funcionando como se debe, se estaría incurriendo en un problema muy serio, puesto que se reflejaría muy rápidamente en los resultados y no se estaría cumpliendo con la obligación de este, de brindar información precisa en tiempo y forma con la eficiencia que la Organización requiere.

De tal forma, en base a lo antes mencionado, y de lo cual se deriva esta línea de investigación, se determina la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué sucede en una Empresa, si no se tiene un análisis y control adecuado de su Departamento de Tesorería?



OBJETIVO.

Seleccionar un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado que permita conocer los cambios del Departamento de Tesorería que generen los mejores resultados.



HIPÓTESIS.

Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado permitirá lograr resultados efectivos en el Departamento de Tesorería de una Empresa de Telefonía Celular.



INTRODUCCIÓN.

Debido a la situación económica, política y social que enfrenta nuestro país es cada vez más difícil la permanencia en el mercado de las Empresas que se encuentran en el sector servicios, ya que se enfrentan a un entorno de competitividad muy grande y complejo para subsistir, aparte de que no cuentan con las habilidades y herramientas para salir adelante y enfrentar todos los cambios que el mercado y el país esperan, ya que muchas de ellas se encuentran en una situación interna de Des Organización que propicia que los resultados y los recursos de la misma no se aprovechen efectivamente.

Todos estos factores se han visto reflejados en mi campo de trabajo, dando como resultado la necesidad de buscar una alternativa de solución a los problemas que enfrentan las Organizaciones, primero encontrando el punto medular de cada una de ellas siendo este el Departamento de Tesorería y haciendo notar la importancia que tiene su buen manejo para que toda la Organización funcione eficientemente, haciendo hincapié en sus ingresos, egresos y flujos de efectivo para tener una idea clara de la responsabilidad que recae sobre este Departamento.

Así mismo se abordara el tema de las Organizaciones como tal, ver los elementos con los que cuentan y la relación que se puede encontrar entre ellas, para denotar los cambios y enfrentarlos de acuerdo a la situación en la que nos encontremos a través de un Modelo de Desarrollo Organizacional que se abordara en el capítulo tres y que será la base principal para que la Tesorería pueda realizar su trabajo correctamente. En el capítulo dos se podrá conocer los elementos con los que cuenta este Departamento para poder proporcionar de manera oportuna y correcta cada uno de los informes a las distintas áreas de la Organización, contando con Técnicas de Análisis Financieras y Métodos de Control; ¿Pero cómo lograrlo?



Existen distintas herramientas que ofrecen un Cambio integral y eficiente para que las Organizaciones puedan superar todas las situaciones de crisis con las que se encuentren, tomando acciones de unión y productividad entre todos sus miembros.

La forma más efectiva para lograr que cada miembro de una Organización contribuya al Desarrollo y Éxito Organizacional es haciéndole participe en los objetivos y los resultados de esta, mediante información correcta y oportuna para que cada uno de ellos realice su labor Exitosamente y así se logrará tener los canales de comunicación convenientes que las lleven al Éxito Empresarial, comprobando en el capítulo cuatro la hipótesis, siendo este el caso práctico

Razón por la cual, el principal objetivo de la presente línea de investigación es seleccionar un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita analizar y gestionar los cambios en el Departamento de Tesorería.

CAPÍTULO 1



La Tesorería en las Organizaciones.



“Para tener lo que nunca hemos tenido, debemos hacer lo que nunca hemos hecho”.



1.1 Tesorería

1.1.1 Concepto de Tesorería.

Al escuchar la palabra Tesorería sin duda se tiene una idea clara a que asociarla, se escucha a menudo en los noticieros, en el trabajo, en la calle, etc., ya que es muy frecuentemente usada por la importancia que en ella se asocia o por el uso que se le da.

A continuación se presentarán algunos conceptos de Tesorería desde el punto de vista de algunos Autores.

Víctor Paniagua Bravo dice:

Es la Oficina encargada de la custodia de los fondos, valores y de realizar los cobros y pagos de una Entidad o Empresa. Se emplea como sinónimo de la Hacienda de un Estado, Provincia, Municipio, etc.

Víctor Paniagua en su concepto, nos explica que es la Oficina que se encarga de la guarda y custodia de efectivo de cualquier Organización Pública o Privada así mismo realiza todo lo referente a la cobranza sobre los asuntos que en ella se desenvuelvan.

Para Miríam Pinto la Tesorería es:

Actividad de Dirección responsable de la custodia e inversión del dinero, garantía del crédito, cobro de cuentas, suministro de fondos y seguimiento del mercado de valores en una Empresa.



Miriam Pinto no solo hace énfasis a la custodia del dinero en esta Oficina si no también los procedimientos que va ejecutar en cuanto a las cuentas por cobrar, lineamientos a seguir y evaluación de inversiones.

De los conceptos antes analizados, se desprende para efectos de esta Investigación el siguiente:

“La Tesorería es el Departamento de cualquier Organización pública o privada encargada de la obtención y mantenimiento de Fondos y Recursos, relación con inversionistas e Instituciones Bancarias, del Control del Crédito y la Cobranza y de obtener las adecuadas Fuentes de Financiamiento para el logro de los Objetivos”



1.1.2 Estructura Organizacional que nos da a Conocer las Principales Áreas Funcionales que contempla el Departamento de Tesorería.

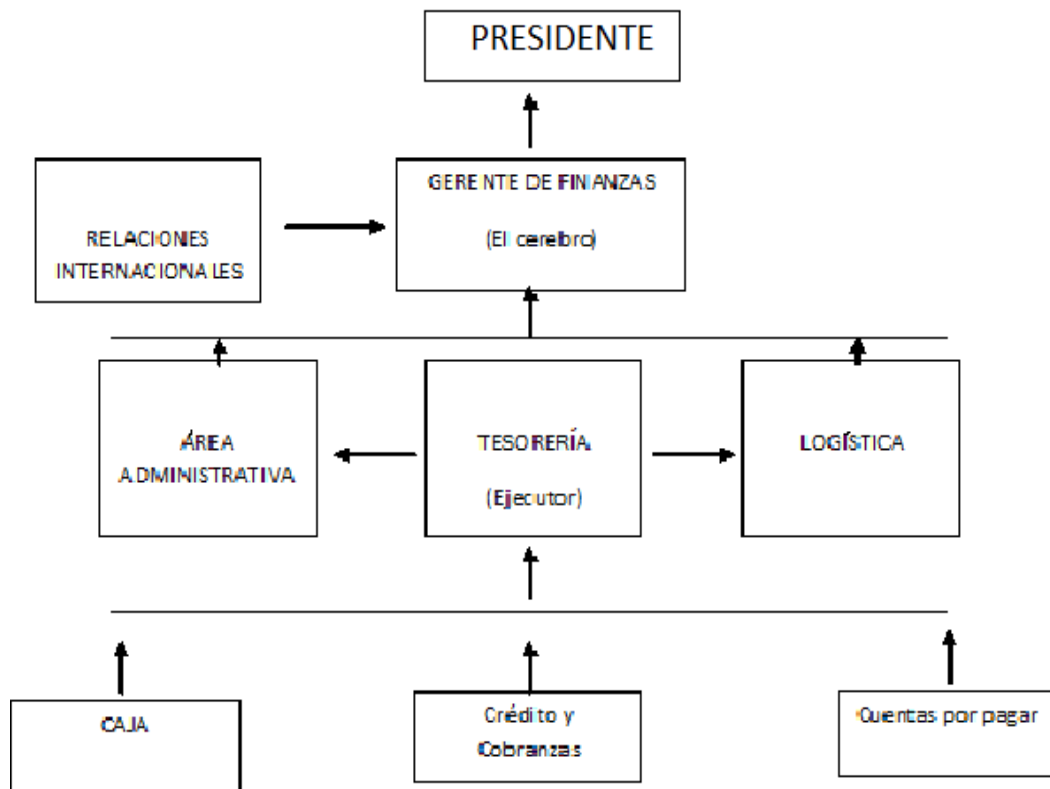


Figura No. 1

Al establecer cada una de las acciones de cada Área Funcional de una Organización se pretende que en esta investigación se llegue de una manera más detallada a su Análisis y nos lleve a encontrar el punto medular del problema del Departamento de Tesorería que es el asunto principal y encontrar las desviaciones o mal uso que se le ha dado de manera que se pueda descubrir el problema.



Habilidades y Funciones del Presidente

☞ Habilidades:

- 1) La Habilidad Técnica, que implica la Capacidad para usar el Conocimiento Técnico, Los Métodos, Las Técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un Conocimiento Especializado, Capacidad Analítica, Facilidad para el uso de Técnicas y Herramientas. Puede ser Obtenida mediante Educación Formal o a través de la Experiencia Personal o de otros.
- 2) La Habilidad humana, que es la sensibilidad o capacidad del presidente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
- 3) La habilidad conceptual, consiste en la capacidad para percibir a la Organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la Organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.¹

☞ Funciones:

- 1) La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los Recursos incorporados a la misma.
- 2) Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- 3) Ejecutar seis tareas básicas: Fijar objetivos, derivar metas en cada área de objetivos, organizar tareas, actividades y personas, motivar y comunicar, controlar, evaluar y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

¹ Sisk L., Henry y Sverdlík, Mario. Administración y Gerencia de Empresas. pág. 638.



Gerencia de Finanzas

Está relacionada con mantener la Liquidez y lo Lucrativo de una Empresa para cubrir las Obligaciones y obtener Utilidades. (En Empresas de gran magnitud).

Denominaciones.

El puesto se denomina con frecuencia Vicepresidente de Finanzas o Gerente de Finanzas, pueden también combinar otras Funciones y ostentar el Título de Tesorero o Contralor.

Objetivos de la Gerencia de Finanzas

- * Determinar el monto apropiado de fondos que debe de manejar la Organización de acuerdo con su tamaño y crecimiento
- * Definir la aplicación de fondos hacia activos específicos
- * Obtener fondos en las mejores condiciones posibles

Funciones bajo responsabilidad de la Gerencia de Finanzas.

Determinar en qué se debe invertir, como se van a Financiar las Inversiones, y como se deben combinar esas dos funciones. Financiamientos e Inversiones, Contabilidad y Control, Pronóstico y Planeación a Largo Plazo, fijación de precios y otras funciones.

Principales tareas de la Gerencia de Finanzas.

Están dirigidas a lograr el Objetivo de la maximización de la Inversión. Sus principales tareas son: Análisis y Planeación Financiera, Administración de los Activos, Administración del Pasivo y Capital.

Descripción de Funciones.

En las Pequeñas Empresas, la Función Financiera suele encomendarse al Departamento de Tesorería, a medida que la Empresa crece esta función culmina en la creación de los Departamentos especiales vinculados con el Gerente de Finanzas.



Área Administrativa

⌘ Administración Operativa.

Una definición alternativa es la que asume a los Administradores de Operaciones como los responsables de la Producción de los Bienes o Servicios de las Organizaciones.

Los Administradores de Operaciones toman decisiones que se relacionan con la Función de Operaciones y los Sistemas de transformación que se utilizan. Así pues, —La Administración de Operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la Función de Operaciones”².

—De estas definiciones surge claramente que el Proceso de Dirección de Operaciones consiste en Planificar, Organizar, Gestionar Personal, Dirigir y Controlar, a efecto de lograr optimizar la Función de Producción”³.

El responsable de la Administración de Operaciones debe hacer frente a diez decisiones estratégicas, las cuáles son:

- * Diseño de bienes y servicios
- * Gestión de la calidad
- * Estrategia de procesos
- * Estrategias de localización
- * Estrategias de Organización
- * Recursos humanos
- * Gestión del abastecimiento
- * Gestión del inventario
- * Programación
- * Mantenimiento

² Freeman, Edward. Administración. pág. 73

³ Ibidem, pág.78



La Estrategia de Operaciones es una visión de la Función de Operaciones que depende de la Dirección o impulso generales para la toma de decisiones. Esta visión se debe integrar con la Estrategia Empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan formal. La Estrategia de Operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las Operaciones y una ventaja competitiva para la Compañía.

∫ Administración Funcional.

La Administración funcional se entiende como la aplicación del proceso administrativo en una Empresa y la división del trabajo para delegar el trabajo de la manera más eficaz.

1.1.3 Responsabilidades y Funciones del Tesorero

–El tesorero es el Ejecutivo que tiene a su cargo la –Administración del dinero”, esto significa que la Función principal del Tesorero es la Administración y custodia de los Fondos de la Compañía, en ocasiones el Tesorero ocupa otros puestos como Gerente de Finanzas y en Entidades de mediana magnitud llega a tener (indebidamente) Funciones de Contralor desarrollando actividades de Planeación y Control Financiero.”⁴

Para Efectos de este Trabajo de Investigación se consideran las Responsabilidades y Funciones del Tesorero a manera global, cuando en una Empresa no existe un Gerente de Finanzas y este tiene que tomar las responsabilidades totales que no le corresponderían al puesto.

⁴ Valdeza, Enrique. Estrategias y Análisis de Tesorería. pág. 203.



Responsabilidades.

1. –Obtención de Capital, Fondos y Recursos, incluyendo en su caso el Establecimiento, Control y Actualización de los correspondientes convenios.
2. Relación con Inversionistas. Establecer y mantener un adecuado Mercado para los valores de la Entidad y, mantener una adecuada y estrecha relación con los Banqueros, posibles Inversionistas, Analistas Financieros y Accionistas.
3. Relaciones Bancarias y custodia de Efectivo y Valores: Mantener los acuerdos con los Bancos para recibir, custodiar y desembolsar el Dinero y los Valores de la Entidad.
4. Revisar los aspectos Financieros de las Operaciones de Inmuebles y Arrendamiento Financiero y Operativo.
5. Crédito y Cobranza. Establecer Políticas para la concesión de Crédito y la recuperación de la cartera, supervisar los acuerdos para Financiar las ventas a plazos y, en su caso los planes de Arrendamiento Financiero u Operativo.
6. Inversiones. Establecer y Coordinar las Políticas para controlar la Inversión en Fondos de Pensiones, Jubilaciones e invertirlos según se requiera.
7. Financiamiento a Corto Plazo. Establecer y mantener la adecuadas Fuentes de Financiamiento, contratarlas, removerlas, vigilar el cumplimiento de los correspondientes convenios con los Acreedores, descontar la cartera, contratar prestamos puente o directos, etc.
8. Seguro. Desarrollar adecuadas relaciones con Aseguradoras y Afianzadoras, contratar los Seguros y Fianzas que se requieran y vigilar la suficiencia de sus coberturas, riesgos y primas.
9. Apoyar irrestricta e ilimitadamente al Gerente Financiero”.⁵

⁵ Valdeza, Enrique. “Estrategias y análisis de Tesorería. pág. 210



Funciones.

1. –Custodiar los Fondos y Valores de la Entidad.
2. Establecer, controlar, administrar y cancelar las Cuentas Bancarias (de cheques, de inversión, etc.)
3. Lograr la recuperación de la Cartera de la Entidad, observando cabalmente los lineamientos del manual al respecto.
4. Controlar Administrativamente a las Entradas y Salidas de Efectivo; formular y presentar los correspondientes importes.
5. Firmar y entregar las Acciones (o Certificados) que amparen Aportaciones de capital.
6. Tener primera o segunda firma (según la importancia del Tesorero) en las Cuentas de Cheques y demás Documentos Firmables a Bancos (pagarés, aceptaciones, etc.); esto implica firmar mancomunadamente Títulos de Crédito para obtener Financiamientos para la Entidad, básicamente a Proveedores y Acreedores.
7. Custodiar, controlar y actualizar al Registro de Accionistas.
8. Proponer, programar y efectuar el Pago de Dividendos.
9. Formular y Entregar los informes Financieros asignados y derivados del Puesto.
10. Asesorar a los demás Ejecutivos, sobre asuntos Financieros.
11. Desarrollar las demás Funciones relacionadas con el Puesto y las Finanzas de la Entidad”⁶.
12. ~~La~~ supervisión, revisión y aprobación de todo lo relacionado con las transacciones de la Entidad, las cuentas por pagar, reportes de cobranza, nóminas, las notas de crédito y de cargo, la facturación y demás documentación contabilizable, así como los documentos contabilizadores (pólizas de ingreso, compras, cheque, diario, etc.) y las declaraciones de impuestos.

⁶ Paniagua, Victor. “El contralor, responsabilidades y funciones”. pág. 92.



13. Supervisión, revisión de los cambios a los Sistemas Administrativos, de control interno, presupuestario y de información.
14. La Ingeniería y Administración Financiera por medio del Control Financiero.
15. La Gestión Administrativa, por medio del Control Administrativo.
16. Preparar o en su caso revisar y evaluar a los Presupuestos Financieros: Flujo de Efectivo, Créditos a otorgar, Cobranzas, Financiamientos a obtener, programa de pagos, Proyectos capitalizables y no capitalizables, así como los Estados de Situación Financiera y cambios en la misma, presupuestados.
17. Revisar, supervisar y aprobar los presupuestos analíticos y sumarios que se requiera, según las circunstancias.
18. Capacitar al personal de los Departamentos que le estén reportando, básicamente al contable en cuanto a NIF'S, incluyendo por supuesto al efecto de la inflación en los Estados Financieros y demás temas contables importantes.
19. Asesorar a los demás Ejecutivos en relación a aspectos Administrativos Presupuestarios, Financieros, Contables y Fiscales.
20. Responsable del Sistema de Información.
21. Aplicar la Técnica de Análisis e interpretación de Estados Financieros y, en general evaluar las cifras de los reportes provenientes del sistema de información de los diversos Departamentos o puestos que conforman el Proceso Administrativo de la Entidad.
22. Constituirse en el gran promotor de la eficiencia de operación”.⁷

⁷ Valdeza, Enrique. “Estrategias y análisis de Tesorería”, pág. 230.



1.1.4 Perfil del Tesorero.

Principales Cualidades

<u>PERSONALES</u>	<u>PROFESIONALES</u>
<ul style="list-style-type: none">✍ Iniciativa y creatividad.✍ Liderazgo y don de mando.✍ Sentido común.✍ Criterio.✍ Diplomacia y cortesía (trato fino y cortés)✍ Habilidad para dirigir y trabajar en grupo.✍ Tomar decisiones (don de mando): en grupo, en forma individual y en condiciones presionantes o de emergencia.✍ Motivar, auto motivarse, persuadir y convencer.✍ Desarrollar adecuadas relaciones humanas.✍ Comunicarse: Lo cual implica saber escuchar, hablar en público y redactar.✍ Madurez emocional (la cual implica: autocontrol, auto seguridad, autodisciplina, autoevaluación y autocrítica)✍ Empatía.	<ul style="list-style-type: none">✍ Ética y profesionalismo.✍ Título (podría o debería de ser de Lic. En Contaduría)✍ Independencia profesional✍ Cuidado y diligencia✍ Responsabilidad individual.✍ Obligación de guardar el secreto profesional.✍ Lealtad hacia el patrocinador del servicio✍ Respeto a los colegas y la profesión.✍ Dignificación de la imagen profesional a base de calidad✍ Cumplimiento con la norma de educación continuá.✍ Especialización y experiencia:✍ Amplio domino de conocimientos en relación a: NIF'S, Finanzas, Administración, aspectos fiscales básicos y presupuestos.



1.1.5 Flujo de Efectivo.

La generación de Efectivo es uno de los principales objetivos de los Negocios, la mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un Flujo adecuado de Dinero que permita, entre otras cosas, Financiar la Operación, invertir para sostener el Crecimiento de la Empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento, y en general, a retribuir a los Dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de Dinero. Las Empresas necesitan contar con Efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que parezca "ocioso" en el Banco, ganando poco. Una forma atractiva para guardar el Efectivo ocioso es la Inversión en Valores Negociables.

–El Flujo de Efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la Situación Económica de la Empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez tanto el cálculo de las cantidades de Dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de Dinero que ingresarán a la Empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etc.”⁸

A continuación se definen los conceptos de Ingreso y Egreso para la mayor comprensión y notar la diferencia.

8 Alcaraz, Rafael. El Emprendedor de Éxito. pág.227



Ingreso.

–Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una Empresa aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas”.⁹

Este concepto quiere decir que no debe utilizarse como sinónimo de entradas en efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al dinero en efectivo o su equivalente que se recibe en una Empresa sin que se afecten sus resultados. Puede haber entrada sin ingreso, como cuando se consigue un préstamo bancario. En tal caso se está recibiendo pasivo y los resultados no se afectan. Puede haber ingreso sin entrada, como en el caso de una venta a crédito, en donde no se ha recibido aún dinero y consecuentemente sólo se afectan los resultados con el abono a Ventas sin tener entradas, ya que no se ha recibido aún ninguna cantidad. Finalmente, pueden coexistir las entradas con los ingresos como en el caso de una venta al contado. El cargo a Bancos registra la entrada y el abono a Venta registra en Ingreso.

Egreso.

–Disminuciones Patrimoniales que afectan los resultados de un periodo, aunque no constituyan desembolso o salida de Efectivo; tales disminuciones pueden ser gastos costos o pérdidas.”¹⁰

⁹ Alcaraz , Rafael. El Emprendedor de Éxito. Pág. 230.

¹⁰ Ibidem., Pág. 232.



Compañía X S.A. de C.V.		
Estado de Flujo de Efectivo		
Del 1 al 31 de Julio de 2010 (mes 7)		
Saldo Inicial de la Cuenta de Efectivo		\$
Más Entrada de Operación:		
Cuentas por Cobrar	\$	
Ventas de Contado	\$	
Otras Entradas	\$	
Igual Total de Entradas		\$
Menos Salidas de Operación:		
Cuentas por Pagar	\$	
Compras de Contado	\$	
Otras salidas	\$	
Igual Total de Salidas		\$
Igual Flujo de Efectivo de Operación	\$	
Más Entradas de Financiamiento e inversión:	\$	
Préstamo Bancario	\$	
Aumento de Capital	\$	
Otras entradas de Fin. e Inversión	\$	
Igual Total de Entradas de Fin. e Inversión		\$
Menos Salidas de Financiamiento e Inversión:		
Adquisición de activos	\$	
Pago de Deuda e Intereses	\$	
Otras salidas de Fin. e Inversión	\$	
Igual Total de Salidas de Financiamiento e Inversión		\$
Igual Saldo Final de Flujo de Efectivo		\$

Figura No. 2



Para que se pueda interpretar mejor el estado de flujo de efectivo, se describe a continuación cada uno de los conceptos que se utilizan en la figura No. 2

- ☞ –Saldo Inicial de la cuenta de Flujo de Efectivo: Corresponde a la cantidad de efectivo con la que se cuenta al inicio del periodo.
- ☞ Entradas de Operación: Es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio, como las cuentas por cobrar por las ventas de sus productos a crédito, ventas al contado y otras entradas.
- ☞ Salidas de Operación: Es el total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio, como las cuentas por pagar por las compras a sus proveedores a crédito, compras de contado u otras salidas.
- ☞ Flujo de Efectivo de Operación: Es la suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.
- ☞ Entradas de Financiamiento e Inversión: Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo de expansión) a través de préstamos bancarios, aumento de capital u otras entradas de financiamiento e inversión.
- ☞ Salidas de Financiamiento e Inversión: Son egresos de efectivo del negocio para el fomento de actividades a través de adquisición de activos, pago de deuda e intereses u otras salidas de financiamiento e inversión.
- ☞ Saldo Final de Flujo de Efectivo: Corresponde a la cantidad de efectivo que la Empresa tendrá al final del periodo, el cual consiste en el saldo inicial de efectivo, más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales”.¹¹

¹¹ MENDOZA G., Alberto. Análisis e Interpretación de la Información Financiera. pág. 265



1.1.6 Introducción a la Función Financiera del Dinero en la Empresa.

Lo financiero es aquello que de una forma u otra tiene que ver con el Control de Fondos, la Liquidez, El Efectivo y El Requerimiento de Recursos que pueden ser obtenidos de Forma Interna o Externa y, que como consecuencia de un uso eficiente, pueden llegar a ser devueltos en las condiciones pactadas y con la oportunidad debida.

A continuación se expondrán algunos conceptos de Función Financiera desde el punto de vista de algunos Autores:

Para Arthur Andersen la Función Financiera consiste en:

Obtener los Recursos necesarios para la Operación de la Empresa, el costo más reducido posible e invertirlo en las actividades más lucrativas, con objeto de controlar Los Recursos e inversiones y lograr un rendimiento acorde el riesgo que impone la inversión.

Del concepto anterior, el Autor infiere que la Función Financiera tiene dos aspectos principales:

- ☞ La Función Financiera referida básicamente a la obtención y aplicación de recursos.
- ☞ El Control Financiero; la primera de las cuales normalmente está a cargo del Gerente de Finanzas, quien a su vez la podría compartir y/o delegar en el Tesorero y del segundo que debe ser parte de las responsabilidades del Contralor; invistiéndose el primero en el Ejecutivo cúspide de las Finanzas, “El Cerebro” y/o “Director de la Orquesta Financiera” y El Tesorero en el “Ejecutor”, podría decirse que ambos hacen lo mismo, son los responsables absolutos y directos de la Ingeniería y Administración Financiera, la primera referida básicamente a la



Planeación y la segunda a la Función; El Gerente de Finanzas podría encargarse de lo —macro” de los aspectos Financieros y El Tesorero de lo —micro”.

- ☞ Otra forma de establecer una adecuada separación de responsabilidades, es asignarle al Gerente de Finanzas la Ingeniería (planeación) y, la Administración Financiera (ejecución) al Tesorero.

Lawrence J. Gitman afirma que la función financiera es:

La Actividad por la cual El Administrador Financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla las decisiones de inversión, de financiamiento y de política de dividendos de acuerdo al tamaño de la Empresa.

En su afirmación Gitman nos explica claramente que la Función Financiera de la Empresa engloba totalmente al Proceso Administrativo de cualquier Organización, desde su primera etapa hasta su culminación basándose en la obtención, inversión y remuneración de fondos de la misma.

De los dos conceptos antes mencionados se desprende el siguiente, el cual se tomara en cuenta en esta investigación:

“La Función Financiera es la encargada de evaluar las asignaciones o reasignaciones de fondos que se producen en el área de finanzas, o Administración, tendiente a cumplir los Objetivos básicos de la Organización tomando en cuenta cuáles son los riesgos que se asumen en cada decisión de inversión; cuál es la rentabilidad que se va a obtener y cuál es el costo de dichos fondos”.¹²

¹² Ver figura 3.

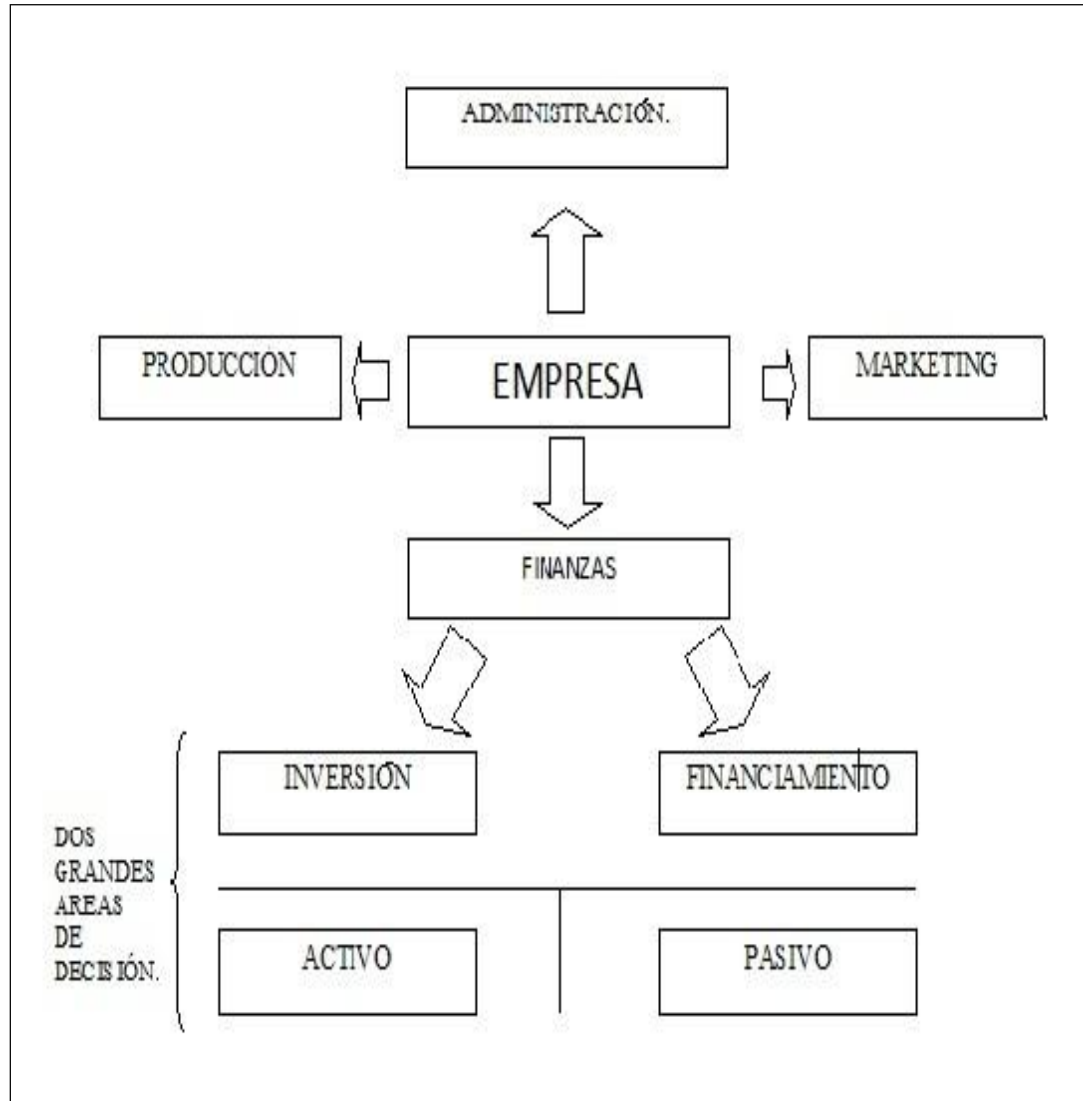


Figura No.3



1.1.7 Importancia y Finalidad de la Función Financiera.

Importancia.

Radica en convertir el Área Financiera en un Socio del negocio, el Director de Finanzas o bien el Tesorero debe aumentar su interacción con el Ejecutivo máximo y otros responsables de línea y focalizar sus esfuerzos en cuatro prioridades fundamentales:

- ☞ Mejorar los procesos fundamentales del Área.
- ☞ Realizar Análisis del Negocio que agreguen valor.
- ☞ Analizar las oportunidades y los riesgos del Negocio.
- ☞ Desarrollar Sistemas de medición de desempeño para toda la Compañía.

Todo esto a través de tres facilitadores estratégicos para proporcionar al Área Autoridad, Habilidades, Herramientas Analíticas y Técnicas de Administración necesarias para convertirla en –Socio del Negocio”, los cuales son:

- ☞ Aumentar las Habilidades.
- ☞ Compartir Conocimientos.
- ☞ Iniciar el Proceso de Cambio.



Finalidad.

La Finalidad de la Función Financiera es transformarse de ser un Área que realiza funciones de soporte, a ser un Área que aporte ventajas competitivas para toda la Compañía. La Función Financiera debe reestructurarse como medio esencial que agregue valor al Negocio, esta transformación visualiza una clara separación entre los recursos dedicados a actividades rutinarias (orientadas al procesamiento de transacciones) y a aquellas que generen mayor valor añadido (denominadas actividades estratégicas). Se busca el incrementar la asignación de recursos dedicados a actividades estratégicas y minimizar al máximo, mediante el rediseño de procesos y el uso de la tecnología los recursos dedicados al procesamiento de transacciones, obtener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo y llevar a cabo el Proceso Administrativo, que a continuación se desarrolla para su efecto de investigación y comprensión.

1.1.8 Objetivos de la Función Financiera.

- a) ~~La~~ maximización del rendimiento sobre la inversión.
- b) Realizar la planeación financiera considerando los eventos políticos y económicos que afectan el país, las condiciones laborales, el costo de los materiales, las condiciones del mercado, los adelantos tecnológicos y los programas de gobierno.
- c) Controlar la expansión de la entidad en función de presupuestos de inversión a largo plazo.
- d) Proveer a la entidad de los recursos que necesite en las mejores condiciones.
- e) Controlar que los recursos sean utilizados correctamente en la forma y para los fines previstos.
- f) Crear una corriente de información.
- g) Analizar la información planteando alternativas para la toma de decisiones¹³.

¹³ Perdomo M., Abraham. Planeación Financiera. pág. 205



1.1.9 Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es una serie de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Todo Proceso Administrativo es único, continuo, inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente.

Este conjunto de fases o etapas cambian dentro del Proceso Administrativo de acuerdo a los Autores, por lo que a continuación se presentan algunos “modelos”.

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS					
<i>Frederick W. Taylor</i>	1884	Planeación	Preparación	Control		Ejecución	
<i>Henry Fayol</i>	1886	Previsión	Organización	Comando	Coordinación	Control	
<i>Harry A. Hopf.</i>	1935	Planeación	Organización	Coordinación		Control	
<i>Lyndall Urwick</i>	1943	Previsión	Planeación	Organización	Comando	Coordinación	Control
<i>William Neuman</i>	1951	Planeación	Organización	Obtención de Recursos	Dirección	Control	
<i>Koontz y O'Donnell</i>	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	
<i>George R. Terry</i>	1956	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	
<i>Agustín Reyes Ponce</i>	1960	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
<i>J. Antonio Fernández A.</i>	1967	Planeación	Implementación			Control	
<i>Roberto C. Appleby</i>	1971	Planeación	Organización	Dirección		Control	
<i>Eckles Carmichael</i>	1978	Planeación	Organización	Coordinación		Control	
<i>Isaac Guzmán V.</i>	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Ejecución	Control

De los diferentes Autores se resumió el Proceso Administrativo elaborado por el Maestro Agustín Reyes Ponce, por ser el más utilizado. Dicho Proceso se explicará en forma esquemática para una fácil interpretación, detallando de cada elemento lo siguiente:



Preguntas.

FASES	ELEMENTOS	PREGUNTA
MECÁNICA	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va hacer?
	Organización	¿Cómo se va hacer?
DINÁMICA	Integración	¿Con qué se va hacer?
	Dirección	"Ver que se haga"
	Control	¿Cómo se ha realizado?

Conceptos.

FASES	ELEMENTOS	CONCEPTO
MECÁNICA	Previsión	Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una Empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma Empresa.
	Planeación	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de las operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.
	Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un Organismo Social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
DINÁMICA	Integración	Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la Organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un Organismo Social.
	Dirección	Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea formadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
	Control	Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.



Etapas y Principios.

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS	PRINCIPIOS
MECÁNICA	Previsión	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Objetivos ☞ Investigaciones ☞ Cursos Alternativos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Previsibilidad ☞ Objetividad ☞ Medición
	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Políticas ☞ Procedimientos ☞ Programas ☞ Pronósticos ☞ Presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Precisión ☞ Flexibilidad ☞ Unidad
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Jerarquías ☞ Funciones ☞ Obligaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Especialización ☞ Unidad de mando ☞ Equilibrio de dirección-control ☞ Equilibrio de autoridad-responsabilidad
DINÁMICA	Integración	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Reclutamiento ☞ Selección ☞ Introducción ☞ Desarrollo ☞ Integración de las personas y las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Integración de personas ☞ Adecuación de hombres y funciones ☞ Provisión de elementos administrativos ☞ Integración de las cosas ☞ Abastecimiento oportuno ☞ Instalación y mantenimiento ☞ Delegación y control
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Comunicación ☞ Autoridad ☞ Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Coordinación de interés ☞ Impersonalidad de mando ☞ Vía jerárquica ☞ Resolución de conflictos ☞ Aprovechamiento de conflictos
	Control	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Establecimiento de medios de control. ☞ Operaciones de recolección y concentración de datos. ☞ Interpretación y valoración de resultados. ☞ Utilización de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Carácter Administrativo del control de los estándares ☞ Carácter medial del control ☞ Principio de excepción



Importancia de Cada Elemento.

Previsión.

- ☞ Reduce los niveles de incertidumbre.
- ☞ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir.
- ☞ Condiciona a la Empresa al ambiente que le rodea.
- ☞ Prepara a la Empresa para hacer frente a las contingencias.

Planeación.

- ☞ La eficiencia, obra en orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- ☞ Si Administrar es “Hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- ☞ El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran.
- ☞ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo, sin planes se trabaja a ciegas.

Organización.

- ☞ Recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y planeación han señalado respecto a cómo debe ser una Empresa.
- ☞ Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos, entre lo que debe ser y lo que es.

Integración.

- ☞ De ella depende que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática tenga la suficiencia prevista y planeada.
- ☞ Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.



☞ Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse las operaciones de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, a las maquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

Dirección.

☞ Todas las técnicas serán útiles e importantes en cuanto se permita dirigir y realizarlas mejor, que es la esencia y el corazón de la Administración.

☞ La razón de su importancia, radica en que este elemento de la Administración es el más real y humano, en esta etapa se trata con hombres en cuanto a cosas y problemas como son realmente.

☞ Es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez, de cambio y si cabe la expresión, de explosividad, donde un pequeño error por la facultad de coordinar las relaciones humanas, puede ser difícilmente reparable.

Control.

☞ Cierra el ciclo de la Administración.

☞ Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la Organización, de la Dirección, de la Integración, es por ello un medio para manejarlas o Administrarlas.



1.2 Las Organizaciones.

1.2.1 Concepto de Organizaciones.

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

A continuación se presentarán algunos conceptos de Organización desde el punto de vista de algunos autores:

Agustín Reyes Ponce dice:

Es la estructura técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Reyes Ponce, en su concepto puntualiza que es una estructura que determina la relación que existe entre cada uno de los miembros que la conforman así como las actividades que desempeñen para que en conjunto logren los objetivos de la misma.

Jorge Silva define a la Organización como:

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, donde la cooperación entre ellas es esencial y esta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Quieren obtener un objetivo común.



Para Jorge Silva las Organizaciones son un sistema que se constituye por individuos con deseos de alcanzar objetivos mutuos.

Para José Antonio Fernández Arena la Organización es:

La unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Fernández Arena en su concepto remite que la Organización es una unidad productiva de bienes o servicios que ayudada de los procesos administrativos llegue a la consecución de sus fines.

Lawrence J. Gitman afirma que es un:

Grupo social compuesto por personas, tareas y Administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Gitman nos menciona que para poder formar una Organización es necesaria la unión de personas, actividades que produzcan resultados convenientes a ofrecer al mercado para satisfacer las necesidades del mismo y puedan satisfacer sus objetivos mutuos.

Idalberto Chiavenato concibe que:

Las Organizaciones son concebidas como unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas o reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos

Chiavenato nos puntualiza que la principal intención de las Organizaciones es el logro de objetivos específicos mediante el trabajo en grupo de personas.



Mientras que para la L.A. y M.A. Sandra Luz González López:

Las Organizaciones son un conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen el mismo fin.

En este último concepto, más contemporáneo a nuestros días, notamos el fundamento que implica la misma naturaleza de la Organización, en donde se reúnen los individuos para alcanzar objetivos predeterminados con una línea de autoridad definida.

De los conceptos antes mencionados se desprende el siguiente:

“Es una estructura formal creada por un conjunto de individuos que se reúnen con un mismo propósito para satisfacer necesidades mutuas en un lugar específico”



1.2.2 Características de las Organizaciones.

Las Organizaciones constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que el hombre pudo haber creado, cada una de acuerdo al tiempo que se esté viviendo serán diferentes una con la otra, es por ello que para tener un panorama más amplio acerca de lo que son las organizaciones, es conveniente en profundizar en sus características, que a continuación se mencionan:

- ☞ **“Están orientadas a obtener ganancias**, aunque el objetivo final de las Organizaciones sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
- ☞ **Tienen Estructura Organizacional**, en toda Organización tienen que existir medios prescritos y regularizadores que permita la coordinación de su diversas actividades a través de sus funciones, obligaciones y niveles jerárquicos.
- ☞ **Tienen misión, visión y objetivos**, toda Organización es creada con un fin y las acciones que se dan dentro de ellas están coordinadas y encaminadas a alcanzar objetivos, y estos deben de tener proyectos a futuro que les permitan tener permanencia en el mercado.
- ☞ **División del trabajo**, es necesario que se les asignen que a todos los integrantes se les asignen tareas específicas de acuerdo a sus habilidades y que en su conjunto permitan alcanzar los objetivos y finalidades.
- ☞ **Buscan la especialización**, los miembros de las mismas desarrollan habilidades y conocimiento que se vuelven especializados y que es aprovechada esta característica en el manejo de alta tecnología y en los niveles administrativos y operativos”¹⁴.
- ☞ **“Las Organizaciones constituyen propiedad privada**, esta debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración y Proceso Administrativo. pág. 45



- ☞ **Asumen riesgos**, los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo, el riesgo se presenta cuando la Organización conoce ciertas consecuencias de sus negocios y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran.
 - ☞ **Operan con forme a las leyes vigentes**, (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras)”¹⁵
 - ☞ **Complejas**: Existen organizaciones altas y bajas, las grandes Organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las Empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.
 - ☞ **Anonimato**: Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.
 - ☞ **Rutina Estandarizada**: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes Organizaciones tienden a formar sub-colectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas”¹⁶.
- Por todo lo antes mencionado podemos decir que la Organización cuenta con una vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente constituida para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades en el mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos”¹⁷.

¹⁵ Hernández R., Sergio. Introducción a la Administración, Un enfoque Teórico y Práctico, pág. 360

¹⁶ Ibidem. pág. 363

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración y Proceso Administrativo, pág. 50



1.2.3 Principales Recursos de las Organizaciones.

La Organización es un Sistema integrado por un conjunto de recursos interrelacionados, todos ellos entre sí, que buscan la consecución de sus fines. Los recursos a los que se hace referencia son las partes que conforman la Organización, los cuales trabajan de manera coordinada para lograr determinados objetivos o metas que tenga asignada.

Por lo anterior se puede decir que la Organización es un organismo que está constituido por una serie de partes que contribuyen de manera directa para que funcione adecuadamente y alcance los objetivos que le dieron origen.

De este modo dichos recursos que integran las Organizaciones se pueden agrupar de la siguiente manera:

a) Físicos o Materiales. –Son los recursos necesarios para ejecutar las operaciones básicas de la Organización bien sea para prestar servicios especializados o producir bienes o productos”¹⁸

❖ Edificios, terrenos e instalaciones.

❖ Maquinaria y Equipo

❖ Materias primas, materiales auxiliares y productos terminados.

❖ Proceso Productivo.

❖ Tecnología.

b) Financieros.”Es el recurso que proporciona la posibilidad de adquirir todo lo necesario para operar la Organización. Se refiere al dinero de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la misma”.¹⁹

❖ Obreros

❖ Empleados

❖ Supervisores

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración y Proceso Administrativo. pág. 52

¹⁹ Ibidem pág. 53



- ❖ Técnicos
 - ❖ Ejecutivos
 - ❖ Directores
- c) Humanos. Los recursos humanos –son las personas que ingresan, permanecen y participan en la Organización, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen”²⁰. Es el recurso eminentemente de la Organización, es el que le da la vida y dinamismo a la misma y pone en funcionamiento cada una de las áreas que la conforman.
- ❖ Obreros.
 - ❖ Empleados
 - ❖ Supervisores.
 - ❖ Técnicos.
 - ❖ Ejecutivos.
 - ❖ Directores.
- d) Técnicos o Administrativos. Estos recursos –Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las personas ó entre las dos, puede decirse que son los bienes inmateriales de la Organización”²¹.
- ❖ Métodos y Procesos.
 - ❖ Sistemas Administrativos de producción, de ventas, de finanzas, etc.
 - ❖ Medios empleados en las fases del proceso administrativo.

Cabe mencionar que los elementos que integran las Organizaciones pueden considerarse desde varias concepciones, dependiendo de su giro, de su tamaño, del fin que persiguen, etc. Denotando que sin los recursos no se pueden conseguir los objetivos establecidos en una Organización, de tal forma que podemos afirmar que son la base fundamental para el buen funcionamiento de toda Organización que desee ser competitiva y permanecer en el mercado.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración y Proceso Administrativo. pág. 54

²¹ Reyes P., Agustín. Administración de Empresas. pág. 40



1.2.4 Tipos de Organizaciones.

La trascendencia de las Organizaciones requiere de un análisis para su estudio, en este análisis, se parte de considerarlas primeramente diferentes y su clasificación va de acuerdo a la necesidad de información que se requiera de las mismas.

La clasificación de las Organizaciones nos permite tener una visión amplia de la gran cantidad de formas de Organizaciones que han surgido en nuestra contemporaneidad.

A continuación se presenta la clasificación de las Organizaciones que se ha seleccionado para esta línea de investigación:

Por su actividad o Giro.

Las Organizaciones pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

A) INDUSTRIALES.

–Este tipo de Organizaciones se caracteriza por ser su actividad principal, la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas, estas a su vez se pueden clasificar en:

- a) *Extractivas*: Se dedican a la explotación de recursos naturales que son indispensables para la subsistencia del hombre, ya sea de recursos renovables o no renovables (ejemplo; pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.)
- b) *Manufactureras*: Estas transforman las materias primas en productos terminados y se dividen en dos subcategorías:
 - ☞ Bienes de consumo final. Estas Organizaciones producen que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor, pueden ser duraderos ó no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, ejem. Productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.



☞ Bienes de Producción. Estas Organizaciones satisfacen las demandas de las industrias de bienes de consumo final ejem. Productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada y ligera, productos químicos, etc.

c) *Agropecuarias*: Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

B) COMERCIALES.

Este tipo de Organizaciones se dedica a la compra y venta de productos terminados, actuando como intermediarias entre el productor y el consumidor, y a su vez se pueden clasificar en:

a) *Mayoristas*: Su actividad es realizar ventas a gran escala a otras Organizaciones (minoristas) y estas a su vez distribuyen los productos de consumo final.

b) *Minoristas o detallistas*: Estas Organizaciones venden los productos al menudeo ó en cantidades pequeñas directamente al consumidor.

c) *Comisionistas*: Venden mercancías que están en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

C) DE SERVICIO.

Este tipo de Organizaciones prestan servicios a la comunidad, y pueden tener o no fines lucrativos, y se subdividen en Organizaciones de servicio de:

☞ Transporte

☞ Turismo

☞ Instituciones Financieras

☞ Servicios Públicos Varios: Comunicaciones, energía, agua.

☞ Servicios privados varios: Asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos.

☞ Promociones y ventas

☞ Agencias de publicidad

☞ Educación

☞ Salubridad (Hospitales)

☞ Fianzas, seguros.²²

²² <http://www.eumed.net/libros/2008c/431/Clasificacion%20de%20las%20organizaciones.htm>



Por Sectores Económicos.

Las Organizaciones pueden clasificarse de acuerdo al sector de la economía en que se desarrolla su actividad económica en:

- A) Sector Primario: Aquellos cuya actividad económica consiste en obtener recursos naturales como la Agricultura, Ganadería, Pesca, Explotación Forestal, Minería y Explotación Petrolera.
- B) Sector Secundario: Aquellas cuya actividad económica consiste en la transformación de materias primas en productos. La industria de la transformación abarca una gran variedad de ramas, de acuerdo con el tipo de productos que elabora como la Industria Textil, Industria Alimentaria, Industria del hierro y del Acero, Industria Química, Industria Petroquímica e Industria Electrónica.
- C) Sector Terciario: Aquellas que se distinguen porque no producen bienes materiales, pero son fundamentales en las economías en las Economías Modernas, puesto que gran parte de la población se dedica a ellas, en base a sus características se dividen en Comercio, Transporte y Servicios.”²³

Por el Origen del Capital.

Las Organizaciones pueden clasificarse dependiendo el origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien dirijan sus actividades en:

- A) **PÚBLICAS**: En donde el capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- B) **PRIVADAS**: En donde el capital es de procedencia de inversiones particulares y su finalidad es lucrativa, de tal modo que estas a su vez pueden ser:
 - ☞ **Nacionales**: Cuando los inversionistas son nacionales.
 - ☞ **Transnacionales**: Cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

²³ Aportaciones M.A. Carlos Matías Armas.



Por su Constitución Legal.

- ☞ Sociedades en nombre colectivo. Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales (art. 25 LGSM).
- ☞ Sociedades en comandita simple. Es aquella que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados, que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios socios comanditarios, que únicamente estén obligados al pago de sus aportaciones (art. 51 LGSM).
- ☞ Sociedades de responsabilidad limitada. Es aquella que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden ni al portador, siendo sólo cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley (art. 58 LGSM).
- ☞ Sociedades anónimas. Es la sociedad, llamada de capitalistas o de capital, que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones (art. 87 LGSM).
- ☞ Sociedades en comandita por acciones. Sociedad compuesta de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones (art. 207 LGSM).
- ☞ Sociedades cooperativas. Organizaciones que, basadas en el espíritu de solidaridad social y sin propósito de lucro, se constituye para el ejercicio de una actividad en beneficio de sus propios asociados. La nueva Ley General Sociedades Cooperativas, en su artículo 2º, define genéricamente a la sociedad cooperativa como una forma de Organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la



realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

La Ley General de Sociedades Cooperativas reconoce las siguientes clases de sociedades cooperativas: de responsabilidad limitada, de responsabilidad suplementada, de productores de bienes y/o servicios, de consumidores de bienes y/o servicios, de participación estatal, y de vivienda.

La Nueva Ley de Mercado de Valores contempla en su contenido la creación de tres figuras:

☞ Sociedad Anónima Bursátil (SAB). Es el equivalente a la sociedad bursátil que cotiza actualmente en el mercado de valores, que ya es conocida por la comunidad empresarial e inversionista.

☞ Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB). Es la transición para las Empresas que quieren tener acceso al mercado de valores, ya que podrían listarse en la bolsa, con todos los beneficios que esto implica y contarán con tres años para converger al régimen de la Sociedad Anónima Bursátil.

☞ Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI). Esta tendrá mayores estándares de gobierno corporativo a cambio de permitirle ciertas excepciones a la LGSM, con el fin de tener más posibilidades de atraer a la inversión.

<p>Por su Mercado.</p>

➤ **De acuerdo a su área geográfica, las Organizaciones pueden ser:**

- a) Local: Cuándo su ámbito geográfico es restringido, es decir, en una localidad específica.
- b) Regional: Cuando abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.
- c) Nacional: Cuándo las transacciones comerciales se integran en un país (mercado interno)



d) Mundial: Cuando las transacciones que realiza son en el ámbito internacional, es decir, entre los diversos países.

➤ **De acuerdo con lo que ofrecen los mercados, las Organizaciones pueden ser:**

- a) Mercancías: Cuándo se ofrecen bienes producidos únicamente para venderlos.
- b) Servicios: Cuándo los bienes que se ofrecen son intangibles.

➤ **De acuerdo al tiempo de formación del precio y está determinado por el precio de reserva:**

- a) De corto plazo: Aquí el precio es determinado, en buena medida por los costos de producción, pueden manipular la proporción en que emplean sus recursos pero no de todos.
- b) De largo plazo: En este caso el periodo es bastante largo para que la Organización cambie la proporción en que utiliza los recursos productivos.

➤ **De acuerdo a la competencia que se establece en el mercado pueden ser:**

- a) Competencia Perfecta: Esta clasificación se dan cuando existen un gran número de compradores y vendedores de una mercancía, ofrecen productos similares y no hay control sobre precios ni reglamentos que los fijen.
- b) Competencia Imperfecta: Aquí el número de ofertantes no es tan grande e incluso puede ser un solo vendedor. Los oferentes si pueden intervenir para modificar los precios, existe algún grado de control sobre las mercancías y puede haber diferenciación de productos y también de publicidad competitiva.

<p style="text-align: center;">Por su Origen.</p>
--

- 1. Organizaciones Centralizadas: En una Organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones que se delega en los niveles inferiores.



2. Organizaciones Descentralizadas: En una Organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de Organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las Empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Según su Formalidad.

Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Organizaciones Formales: Este tipo de Organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

Según Idalberto Chiavenato, «La Organización formal comprende estructura Organizacional, directrices, normas y reglamentos de la Organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la Organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados.»²⁴ Este tipo de Organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de Organización:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la Organización de los antiguos ejércitos y en la Organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre Organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal.

²⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración y Proceso Administrativo. pág. 92



Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de Organización típica de pequeñas Empresas o de etapas iniciales de las organizaciones”.²⁵

- –Organización Funcional: Es el tipo de estructura Organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas Organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
- Organización Línea-Staff: El tipo de Organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de Organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de Organización y reducir sus desventajas.

En la Organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

- Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza”²⁶
- B) Organizaciones Informales: Este tipo de Organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una Organización.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración y Proceso Administrativo. pág. 94

²⁶ Ibídem. pág. 95



Según NAFIN (Consejo Nacional Financiero).

De acuerdo al No. De Trabajadores

Tamaño	Sector Industria	Sector Comercio	Sector Servicio
Micro Empresa	1 a 30	1 a 5	1 a 20
Pequeña Empresa	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana Empresa	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Gran Empresa	más de 500	más de 100	más de 100

1.2.5 Importancia de las Organizaciones.

En la actualidad las Organizaciones cada vez se hacen más necesarias, ya que tienen una importancia cada vez mayor a medida que se diversifican, de tal manera que para las personas una Organización es importante por las razones que a continuación se mencionan:

- a) Porque ofrecen bienes y servicios
- b) Porque son el parámetro principal de una economía nacional.
- c) Porque fomentan el Desarrollo personal a través de la capacitación.
- d) Porque satisfacen necesidades
- e) Porque son la principal bolsa de trabajo.
- f) Porque fomentan avances tecnológicos.

Cabe resaltar que las Organizaciones son necesarias porque son las que ofrecen bienes y servicios a la sociedad, así también ofrecen un efecto de trabajo en conjunto en las actividades que se realizan, ya que en conjunto se logra un efecto mayor que trabajando individualmente; por lo tanto, en la medida que una Organización se desarrolle, permitirá que está pueda crecer y con esto logre el éxito deseado, lo cual establecerán su permanencia en el mercado y nuevos objetivos que acrecienten la necesidad de que éstas existan.



1.2.6 Finalidad de las Organizaciones.

La finalidad de las Organizaciones es el fin común que persigue una Organización, los elementos que la integran y medio ambiente en el cual se desenvuelve; por lo que cada Organización al poseer la característica de ser única y específica, tendrá señalada su finalidad en ese mismo sentido.

Las Organizaciones pueden clasificar su finalidad en fines inmediatos, mediatos, económicos, sociales, operacionales, colaterales, etc., de acuerdo al giro de la misma.

En este mismo sentido podemos denotar que el fin inmediato de cualquier Organización es la producción de bienes y servicios; y su fin mediato es la obtención o no de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de tipo general o social.

Así mismo podemos mencionar que para el Empresario la finalidad natural es la obtención de utilidades justas y adecuadas; y su finalidad colateral es la obtención de un prestigio social, el cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo, etc.

Por lo antes mencionado, las Organizaciones deben establecer su finalidad de manera integral y oportuna estudiando todos los elementos de las mismas.

CAPÍTULO 2



Técnicas de Análisis y Control Presupuestal.



*“Lo que parecen pequeños
detalles, pueden hacer
tremendas diferencias”.*



2.1 Técnicas de Análisis.

Análisis.

–Significa la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Síntesis.

Es el conocimiento humano, la expresión del esfuerzo oportunamente empleado en sus realizaciones.

Interpretación.

Es el proceso de juicio basado en el análisis de los Estados Financieros u otra información que busca evaluar la posición financiera del resultado de operación de una Empresa con el propósito de formarse una opinión sobre la buena o mala política administrativa.

Análisis Financiero Interno.

Es utilizado para fines administrativos permitiendo medir y regular la eficiencia de operación.

Análisis Financiero Externo.

Es realizado con fines de establecer créditos o evaluar una posible inversión (se recomiendan que los estados financieros sean dictaminados)²⁷

²⁷ Apuntes Técnicas de Análisis, FES-Cuautitlán 2009.



2.1.1 Concepto de Técnicas de Análisis

Los Estados Financieros proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer mejor la Empresa y poder manejarla más eficientemente, el administrador, analista financiero o bien el encargado de Tesorería debe tener en mente siempre estas interrogantes: ¿Administro bien mi compañía?, ¿Cómo se compara mi Empresa con otras en cuanto a su rendimiento y crecimiento?; es por eso que a continuación se expresan algunos conceptos de técnicas de análisis desde el punto de vista de algunos autores:

Para Joaquín Moreno Fernández comprenden:

El estudio de las tendencias y las relaciones de las causas y efectos entre los elementos que forman la estructura financiera de la Empresa.

Joaquín Moreno en su concepto nos enfatiza que es un estudio que debe realizar la Administración financiera con el objeto de conocer las inclinaciones ó resultados que se originen del Desarrollo de las actividades de la Organización y las causas y efectos que puedan producir.

Lawrence J. Gitman afirma que es:

Una herramienta muy útil que sirve como base para la toma de decisiones, donde el objetivo principal de las técnicas de análisis es simplificar y reducir los datos que se examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

Lawrence nos explica que es hacer más simples todos los datos e información obtenida de manera que cualquier persona lo pueda entender e interpretar.

**Para Enrique Valdeza consisten en:**

Métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la Empresa, las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de resultados y estado de situación financiera.

Enrique Valdeza se enfoca en su concepto directamente a los términos financieros, lo que del análisis resultara por medio de los estados financieros principales.

De los conceptos antes mencionados se desprende el siguiente para efectos de esta investigación:

“Es el estudio de resultados de las operaciones de toda Organización que se reflejan en el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera, ayudando a los Analistas Financieros a tomar decisiones de acuerdo a las tendencias que la reducción y comparación de datos arrojan”.

2.1.2 Partes Interesadas al realizar el Análisis de Estados Financieros.

El análisis de las razones de los Estados Financieros de una Empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia Administración de la Empresa. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la Empresa, que afectan directamente el precio de las acciones. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la Empresa, así como en su capacidad para realizar los pagos de los intereses y el principal. Un interés secundario para los acreedores es la rentabilidad de la Empresa, ya que desean tener la seguridad de que la Empresa está sana. La Administración, al igual que los accionistas, se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la Empresa y trata de generar razones financieras que sean favorables para los propietarios y acreedores.



2.1.3 Métodos de Análisis.

Método de Razones Financieras.

Razones de Liquidez.

La liquidez de una Empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la Empresa, es decir, la facilidad con la que está pueda pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos Empresariales inminentes²⁸.

Las pruebas de liquidez principales, que se determinan a través de razones simples, son las siguientes:

- **Razón Circulante.**

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}} = \frac{\$15620}{\$ 6606} = 2.3 \text{ veces ó } 2.3 \text{ a } 1$$

Esto es, el activo circulante es 2.3 veces el pasivo circulante.

Es la medida de liquidez más usual y es la forma de medir el margen de seguridad que la Empresa mantiene para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

²⁸ Gitman J., Lawrence. Principios de Administración Financiera. pág. 220



- **Razón Rápida o Prueba Acida.**

–Esta razón es similar a la razón circulante, con la excepción de que ésta excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido.

La liquidez generalmente baja del inventario se debe a dos factores principales:

- 1) Muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente por que son productos parcialmente terminados, artículos con un propósito especial y situaciones semejantes.
- 2) El inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se convierte en una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

La razón rápida se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}} = \frac{\$1,223,000 - \$289,000}{\$620,000} = \frac{\$934,000}{\$620,000} = 1.51 \text{ veces.}$$

En ocasiones, se recomienda una razón rápida de 1.0 ó más aunque, como sucede con la razón circulante, el valor aceptable depende en gran medida de la industria. La razón acida proporciona una mejor medida de la liquidez general sólo cuando el inventario de una Empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo. Si el inventario es líquido, la razón circulante es una medida preferible para la liquidez general²⁹.

- **Capital Neto de Trabajo.**

Activo circulante - Pasivo a Corto plazo, es considerada una medida común de la liquidez general de la Empresa.

²⁹ Gitman J., Lawrence. Principios de Administración Financiera. pág 223



- **Riesgo Rendimiento**

Cuando una Empresa desea incrementar su rentabilidad debe aumentar también su riesgo y viceversa, independientemente de la forma en cómo la Empresa aumenta su rentabilidad utilizando el capital de trabajo, resulta un incremento en el riesgo.

A medida que aumenta la razón de activos circulantes respecto al activo total, tanto la rentabilidad como el riesgo disminuyen. La rentabilidad se reduce por que los activos circulantes son menos rentables que los activos fijos; a su vez el riesgo disminuye debido a un incremento en el capital neto de trabajo.

Una disminución de los activos circulantes respecto a los activos totales resultara un aumento en la rentabilidad.

A medida que aumenta la razón de pasivo a corto plazo respecto del activo total se incrementa la rentabilidad de la Empresa así como el riesgo, la rentabilidad se incrementa debido a los costos reducidos relacionados con el empleo de un mayor financiamiento a corto plazo y menor a largo plazo.

Como el pasivo a corto plazo comprende cuentas y documentos por pagar y es menos costoso que financiamiento a largo plazo, los costos de la Empresa disminuyen lo que lleva a mayores utilidades.

Método Dinámico: En este método se determina que la Empresa financie sus requerimientos a corto plazo con fondos a corto plazo y sus necesidades a largo plazo con fondos a largo plazo.

Método Conservador: Consiste en financiar todos los requerimientos de fondos proyectados con fondos a largo plazo y emplear los fondos a corto plazo en caso de emergencia.



- Las Empresas tienen dos tipos de decisiones:
- 1) Decisiones estratégicas relativas a niveles finales de capital de trabajo; se relacionan con la combinación riesgo-rendimiento con fuentes de financiamiento, con Administración de plazos y tasas de interés, etc.
 - 2) Decisiones Tácticas relacionadas con operaciones diarias; son los ajustes a corto plazo en activo y pasivo circulantes para hacer frente a situaciones temporales.
- **Razón Margen de Seguridad.** = Capital neto de trabajo / Pasivo a corto plazo.

$\$603/\$620 = 0.9726$, significa que se han invertido por los propietarios y acreedores a largo plazo 0.97 centavos en el activo circulante por cada peso de inversión por los acreedores a largo plazo.

En nuestro medio es aceptada como una buena razón 1 a 1 o sea, que por cada \$1.00 que invierten en el activo circulante los acreedores a corto plazo, los acreedores a largo plazo cuando menos deben invertir un \$1.00

Razones de Rotación

Los índices de actividad miden que tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas por que las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una Empresa pueden afectar de manera significativa su verdadera liquidez, por lo tanto, es importante ver más allá de las medidas de liquidez general y evaluar la actividad (liquidez) de las cuentas corrientes específicas. Existen varios índices disponibles para medir la actividad de las cuentas corrientes más importantes, entre las que se encuentran el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, también es posible evaluar la eficiencia con la que se usan los activos totales.”³⁰

³⁰ Perdomo M., Abraham. Planeación Financiera. pág. 324



- **Rotación de Inventarios.**

La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad o número de veces que se usan los inventarios de una Empresa, se calcula de la manera siguiente:

Rotación de Inventarios = Costo de ventas/ Inventarios ejemplo:

Rotación de Inventarios = \$ 2 088 000/ \$289 000= 7.2 veces

La rotación resultante es significativa sólo cuando se compara con la de otras Empresas de la misma industria o con la rotación pasada de los inventarios de la Empresa, una rotación de inventarios de 20 no sería rara para una tienda de abarrotes, en tanto que una rotación de inventarios común para una Empresa fabricante de aviones sería de 4³¹.

- **Edad promedio de inventario**= 365/ rotación de inventarios, ejemplo:

Edad promedio de inventario= 365/7.2= 50.7 días; también visto como el número promedio de días que se requieren para vender el inventario.

- **Periodo Promedio de Cobro.**

El periodo promedio de cobro, o edad promedio de cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro, se calcula al dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio:

Periodo promedio de cobro= Cuentas por cobrar/ Ventas diarias promedio o

Cuentas por Cobrar/ (ventas anuales/365), ejemplo: \$503,000/\$8422= 59.7 días que se requieren para cobrar las cuentas. El periodo promedio de cobro es significativo sólo con relación a las condiciones de crédito de la Empresa.

³¹ Perdomo M., Abraham. Planeación Financiera. pág. 325



- **Periodo Promedio de Pago.**

El periodo promedio de pago, o edad promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro:

Periodo promedio de pago = Cuentas por Pagar/ Compras diarias promedio ó

Cuentas por Pagar/ (compras anuales/365), y nos indicara el tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas.

Análisis de Comparaciones.

1. Se compara con la política de la Empresa.
2. Se compara con Empresas similares (del giro) o un promedio de estas Empresas.
3. Se compara con periodos iguales.
4. Se compara contra presupuestos.
5. Se compara contra cuentas por cobrar con los días de cuentas por pagar.

- **Eficiencia de Activo Total.**

Eficiencia de activo total= Ventas / Activo Total = \$ 3, 074,000/ \$3, 597,000= 0.85= 85%; del total del activo el 85% se convierte en ventas.

Es la capacidad del activo para generar ventas, cuanto más rotación más eficientemente se habrán empleado los activos, significa que por cada \$1.00 de activo se generan 0.85 centavos de venta, es una razón de gran interés para la Administración de la Empresa, pues le indica si sus operaciones han sido financieramente eficaces.

Debemos observar que una gran parte de los activos totales incluye los costos históricos de los activos fijos. Puesto que algunas Empresas poseen activos más antiguos o más recientes que otras puede ser engañosa la comparación de la eficiencia, debido a la inflación y a los valores contables de activos históricos, las Empresas con activos más recientes tendrán eficiencias menores que las Empresas con activos más antiguos que poseen valores más bajos.



Razones de Endeudamiento

–Estos índices muestran la situación de deuda de una Organización, es decir, el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades a los acreedores a corto y largo plazo les interesa el apalancamiento (deuda) que utiliza la Empresa por que indica la exposición de la Cía. al riesgo para cumplir con los costos de servicio, es decir el pago de interés y el préstamo³².

- **Endeudamiento** = Pasivo Total / Activo Total = $\$1643/\$3597 = 46$ centavos.

Este índice mide la proporción del total de activo aportado por los acreedores de la Empresa. Cuanto mayor sea este índice mayor será el dinero de otras personas que se está utilizando para generar ganancias, entre más alto se muestre el índice más alto será el apalancamiento.

- **Índice de Solvencia Total.**

Índice de Solvencia Total = Pasivo Total / Capital Contable = $\$1643/\$1954 = 0.84$ centavos

Esta razón tiene un significado importante desde el punto de vista de apalancamiento, y significa que por cada 0.84 centavos que los acreedores han invertido en la Empresa los accionistas han invertido \$1.00, es decir mide la participación de los intereses ajenos en el negocio.

- **Índice de Solvencia a Corto Plazo.**

Índice de Solvencia a Corto Plazo = Pasivo a C.P. / Capital Contable = $\$620/\$1,954 = 0.31$

Esta razón es subsidiaria de la anterior, sin embargo comprende más riesgo inmediato, el resultado es que los acreedores de corto plazo tienen una participación en el negocio de 0.32 centavos por cada peso que los accionistas han invertido en la Empresa.

³² Gitman J., Lawrence. Principios de Administración Financiera. pág 231



- **Índice de Solvencia a Largo Plazo.**

Índice de Solvencia a Largo Plazo = Pasivo a L.P. / Capital Contable=
\$1023/\$1954=0.52

Significa que por cada \$1.00 invertido de los propietarios los acreedores a largo plazo han invertido 0.52 centavos.

- **Participación de los Accionistas en el Activo Total.**

PAAT= Activo Total / Capital Contable= \$3597/\$1954= 1.84

Significa que por cada \$1.00 que los accionistas invierten, el negocio muestra \$1.84 invertidos por los acreedores.

Medidas de Rentabilidad.

- **Margen de utilidad neta** = Utilidad Neta / Ventas Netas =
\$231,000/\$3,074,000= 0.075

Quiere decir que por cada \$1.00 de venta ganamos 0.70 centavos de utilidad, uno de los objetivos de la Empresa es obtener utilidades sobre cada peso invertido, esta razón mide el éxito que las ventas de la Empresa cumplan con este objetivo.

- **Margen bruto de utilidades** = Utilidad bruta / Ventas=
\$986,000/\$3,074,000=0.32

Quiere decir que por cada \$1.00 de ventas ganamos 0.32 centavos de utilidad bruta, es decir el 68% del costo de ventas.

- **Margen de Utilidad de Operación**= Utilidad de Operación / Ventas

MUO= \$418,000 / \$3,074,000= 0.135, significa que por cada \$1.00 de ventas tenemos 0.13 centavos de utilidad en operación.



- **Rendimiento sobre el Capital Contable**= Utilidad Neta / Capital Contable=
 $\$231,000 / \$1,954,000 = 0.1182$, significa que por cada \$1.00 de inversión ganamos 0.18 centavos, es decir los socios tienen un 12% de rendimiento sobre la inversión.
- **Rendimiento sobre la Inversión**= Utilidad Neta / Activo Total=
 $\$231,000 / \$3,597,000 = 0.064$, significa que por cada \$1.00 de activo tenemos 0.06 centavos de utilidades³³.

Método de Porcientos Integrales.

La necesidad de simplificar las cifras contenidas en los Estados Financieros nace de la problemática de no poder mantener en la memoria cifras de varios dígitos o en la comparación de 2 o más rubros donde el manejo de los importes se dificulta por lo que es necesario convertir las cifras en porcientos tomando como base una cifra control, logrando ver de esta forma la proporción y relación que guardan cada partida con el total³⁴.

Porcientos Integrales Parciales.

Son aquellos en los que un grupo de partidas de balance (ejemplo suma de activo circulante) representa el 100% y cada partida del mismo representa una parte proporcional en porcentaje.

Porcientos Integrales Totales.

Es la proporción total que está integrada por cada uno de los porcentajes que forman los totales generales en un Estado Financiero.

³³ Gitman J., Lawrence. Principios de Administración Financiera. pág. 235

³⁴ Perdomo M., Abraham. Planeación Financiera. pág. 382



Punto de Equilibrio.

–Es un método de Planeación Financiera, que tiene por objeto, proyectar el nivel de ventas netas que necesita una Empresa, para no perder y no ganar, en una economía con estabilidad de precios, para tomar decisiones y alcanzar objetivos.

El Punto de Equilibrio o Punto de Ruptura o Punto de Quiebra es el punto donde el importe de las ventas netas absorbe los costos variables y los costos fijos, es decir, es el momento económico donde se produce un equilibrio entre los ingresos y los costos totales, en ese punto se ha dejado de tener pérdida y no se ha empezado a tener beneficio”³⁵.

- **Punto de equilibrio en Unidades.**

Costos Fijos Totales / (Precio de venta por unidad – Costo variable por unidad)

- **Punto de equilibrio global o en valor.**

$$\text{Punto de Equilibrio Global} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Esta variante surge debido a que en la mayoría de las organizaciones, ofertan una diversidad de productos y servicios, y por tanto, se formula el Punto de Equilibrio en términos de valor y no en unidades físicas.

Para ello se requiere calcular el índice del Margen de Contribución, que es el cociente del Costo Variable Total entre las Ventas Netas.

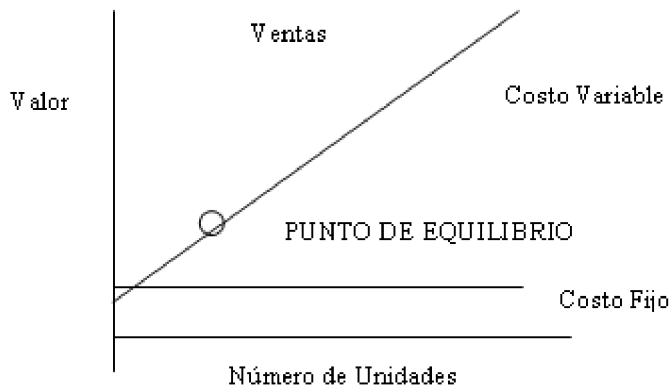
³⁵ Curso de Adiestramiento. Punto de Equilibrio como Herramienta de Planeación. pág. 92.



Este índice habría que actualizarlo con frecuencia, cada vez que ocurran cambios importantes en esos factores.

- **Método Gráfico**

A partir del ploteo de un gráfico donde en el eje de las abscisas se representan las cantidades de unidades y en el eje de las ordenadas los importes correspondientes a los costos fijos, costos totales y las ventas netas, se puede derivar el punto de equilibrio, a partir del punto donde se interceptan las ventas netas con los costos totales.



Conclusiones

- * La determinación del Punto de Equilibrio no toma en cuenta, ni está implícito en su formulación la eficiencia de las operaciones en la Organización.
- * El Punto de Equilibrio debe emplearse con el criterio de búsqueda de volúmenes de venta que den como resultado utilidades igual a cero.
- * La eficiencia de las operaciones sólo se corrobora con precisión cuando existen momentos comparativos que permitan señalar si el negocio se encamina por el rumbo previsto.
- * El Punto de Equilibrio de la ejecución real y la prevista pueden diferir, dependiendo de los indicadores relativos de eficiencia.



2.1.4 Control Interno.

–Plan de Organización entre la Tesorería, la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una Empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”³⁶.

Análisis.

1. –Plan de Organización, es decir el control interno es un programa que precisa el Desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.
2. La contabilidad, que tendrá por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y además, presentar periódicamente información verídica y confiable; al efecto se implantará un sistema de registro y de contabilidad apropiado y práctico que permita registrar, clasificar, resumir y presentar todas las operaciones que lleve a cabo la Empresa.
3. Funciones de empleados, distribución en forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados, funciones de complemento y no de revisión.
4. Procedimientos Coordinados, procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc., armonizados entre sí para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la Empresa.
5. Empresa, organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, cuyo objetivo natural es obtener utilidades.
6. Obtener información confiable, uno de los objetivos del control interno es obtener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones.

³⁶ Perdomo M., Abraham. Planeación Financiera, pág. 287



7. Salvaguardar sus bienes, otro objetivo del control interno es proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, activos, etc., de la Empresa dificultando y tratando de evitar los malos manejos, fraudes, robos, etc.
8. Promover la eficiencia de operaciones, otro objetivo de control interno es promover y fomentar la eficiencia de todas las operaciones de la Empresa.
9. Adhesión a su política administrativa, otro objetivo del control interno es facilitar que las reglas establecidas por la Administración se cumplan eficientemente³⁷.

Elementos.

Los elementos del control interno son:

1. Organización.
2. Catálogo de Cuentas.
3. Sistema de Contabilidad.
4. Estados Financieros.
5. Presupuestos y Pronósticos.
6. Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal.
7. Supervisión.

Principios.

1. Separación de funciones de operación, custodia y registro.
2. Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la Empresa, cuando menos deben de intervenir dos personas.
3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
4. El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones será exclusiva del Departamento de contabilidad.

³⁷ Perdomo M., Abraham. Planeación Financiera. pág. 292



Objetivos.

- Prevenir Fraudes.
- Descubrir robos o malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la Empresa en cuestión.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etc.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas sujetas a auditoria, etc.

Vigilancia y Supervisión.

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesaria su vigilancia periódica y metódica, por parte de:

- Gerente general.
- Tesorero o Contralor.
- Comisarios o Consejo de Vigilancia.
- Auditores Internos.
- Auditores Externos.

Es común en todas las Empresas la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas generalmente en aquellas donde se siguen procedimientos monótonos y de rutina, de ahí que resulte útil, práctico y conveniente supervisarlos, vigilarlos y revisarlos periódica y metódicamente para que el sistema de control interno no decaiga ni pierda eficiencia.



Clasificación

- Control Interno Administrativo, cuando los objetivos fundamentales son:
 - * Promoción de eficiencia en la operación de la Empresa.
 - * Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la Administración de la Empresa.

- Control Interno Contable, cuando los objetivos fundamentales son:
 - * Protección de los activos de la Empresa.
 - * Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

El control interno contable comprende el plan de Organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la Empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:

- 1) Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la Administración.
- 2) Las operaciones se registran para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas de Información Financiera o cualquier otro criterio aplicable o para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- 3) El acceso a los activos sólo se permitirá con autorización de la Administración de la Empresa.
- 4) Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.



2.1.5 Políticas Financieras de Operaciones Básicas de Tesorería.

➤ Políticas de Caja y Bancos.

Concepto.

Plan de Organización entre el sistema de Tesorería, Contabilidad, Funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar el efectivo en cajas y bancos, así como fomentar la eficiencia de operaciones y adhesión a la política administrativa de cualquier Empresa.

Caja: Conjunto de medio legales de pago, representados por dinero, giros postales y telegráficos, entre otros, de disposición libre e inmediata.

Bancos: Conjunto de medios legales de pago, sustitutos del dinero, representado por saldos disponibles en cuentas de cheques o depósitos a la vista que se convierten en dinero a su presentación.

Políticas.

1. Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro de caja y bancos.
2. En cada operación de caja y bancos deben intervenir cuando menos dos personas.
3. Ninguna persona que interviene en caja y bancos, deben tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
4. El trabajo de empleados de caja y bancos será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones de caja y banco será exclusivamente del Departamento de contabilidad.



Objetivos.

1. Prevenir fraudes de caja y bancos.
2. Descubrir robos y malversaciones de caja y bancos.
3. Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de caja y bancos.
4. Localizar errores de caja y bancos.
5. Proteger y salvaguardar el efectivo en caja y bancos
6. Promover la eficiencia del personal de caja y bancos.
7. Detectar desperdicios y filtraciones de caja y bancos.

Bases.

Entradas:

1. Control para cada origen de entradas a caja y bancos.
2. Depósito íntegro en instituciones de crédito de todas las entradas a caja.

Salidas:

3. Creación de un fondo fijo de caja chica.
4. Pagos por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas.

Existencias:

5. Conciliación periódica de cuentas de cheques.
6. Cortes y arqueos de caja periódicos y de sorpresa.
7. Afianzamiento del personal de caja.



Relaciones bancarias.

Unas buenas relaciones bancarias son esenciales para cualquier Departamento de Tesorería y por ello necesitan ser gestionados adecuadamente. Una política definida en esta área, no solamente clarifica la estrategia bancaria dentro de la compañía, sino que también ayuda a gestionar las expectativas de las entidades financieras. La política debería incluir:

- Objetivos.
- Historia de la relación de la Empresa con cada grupo bancario.
- Estructura del grupo bancario.
- Criterios para la selección de entidades.

Medición del desempeño.

Es esencial medir el desempeño de la unidad de Tesorería para asegurar la eficacia de las políticas de Tesorería establecidas. La esencia de medir el desempeño debe buscar un equilibrio entre la gestión del riesgo y la contribución a los resultados financieros de la compañía por parte de la unidad de Tesorería. El objetivo debería ser el de buscar puntos de referencia que estén integrados en la estrategia global de la Empresa y que sean acordes con las funciones de la unidad.

Las áreas siguientes podrían ser medidas respecto a unas referencias predeterminadas:

- Desempeño de las transacciones realizadas;
- Desempeño de las coberturas;
- Exactitud de las previsiones;
- Calidad del servicio al resto de la Organización;
- Cumplimiento de los controles y restricciones establecidos;



2.2 Control Presupuestal.

2.2.1 Concepto de Control Presupuestal.

Abraham Perdomo dice:

Es el conjunto de normas y recursos de que se vale el analista de Estados Financieros para planear, coordinar y dictar medidas para controlar las operaciones y se obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

En su concepto Perdomo nos dice que el presupuesto son reglas que sigue la persona que realiza los estados financieros para poder prever las situaciones que pueden surgir en la realización de las operaciones y se obtenga la mayor eficiencia.

Para Héctor Salas González es:

Un conjunto de métodos y procedimientos, que usados con pericia y habilidad sirven a la ciencia de la Administración para planear, coordinar y controlar todas las operaciones que realiza una Empresa con la finalidad de obtener el máximo rendimiento con el mínimo costo.

Héctor Salas en su concepto enfatiza que es una serie de pasos que deben ser usados con habilidad para poder manejar adecuadamente las operaciones de una Organización.

Cristóbal del Rio dice:

Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.



En forma muy sistemática del Rio nos dice que es una suposición en bases numéricas de hechos que pueden ocurrir. De los conceptos antes mencionados se desprende el siguiente:

“Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”

2.2.2 Objetivos del Presupuesto.

Fases del Proceso Administrativo.	Objetivos del presupuesto.
* Previsión: Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles.	Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
* Planeación: Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con los objetivos.	Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.
* Organización: Estructuración técnica entre las actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.	Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.
* Coordinación o Integración: Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.	Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.
* Dirección: Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.	Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.
* Control: Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.	Comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer correcciones a tiempo.



2.2.3 Características del Presupuesto.

1. Elemento del Control Interno.
2. Conjunto de Estimaciones programadas.
3. Basadas sobre bases estadísticas.
4. De condiciones de operación y resultados a obtener.
5. En ejercicio o periodos futuros.
6. Dentro de una Empresa pública, privada o mixta.



2.2.4 Clasificación del Presupuesto.

1. Por el Tipo de Empresa.	<ul style="list-style-type: none">* Presupuestos Públicos.* Presupuestos Privados.* Presupuestos Mixtos.
2. Por su contenido.	<ul style="list-style-type: none">* Presupuestos Básicos o Principales.* Presupuestos Secundarios o Auxiliares.
3. Por su duración.	<ul style="list-style-type: none">* Presupuestos cortos.* Presupuestos medianos.* Presupuestos largos.
4. Por su valuación.	<ul style="list-style-type: none">* Presupuestos estimados.* Presupuestos estándar o normales.
5. Por el sistema de costos.	<ul style="list-style-type: none">* Absorbentes.* Marginales.
6. Por su forma.	<ul style="list-style-type: none">* Fijos.* Flexibles.
7. Por su reflejo en los Estados Fin.	<ul style="list-style-type: none">* De Posición Financiera.* De resultados.* De origen y aplicación de recursos.* De costos.
8. Por su finalidad.	<ul style="list-style-type: none">* Por programas.* De promoción.* De aplicación.* De fusión.
9. Por Empresa matriz y sucursales.	<ul style="list-style-type: none">* De casa matriz.* De sucursales.* Consolidados.
10. Por base cero	<ul style="list-style-type: none">* De base cero absoluto.* De base cero por medio de decisión.
11. Por su Formulación.	<ul style="list-style-type: none">* Previos.* Definitivos.* Maestros o tipo.
12. Por su aspecto formal.	<ul style="list-style-type: none">* Conceptos* Cifras
13. Por su aspecto material.	<ul style="list-style-type: none">* Encabezado* Cuerpo* Pie
14. Por la moneda.	<ul style="list-style-type: none">* En moneda nacional.* En moneda extranjera.



Presupuestos Públicos: Son aquellos que preparan, emiten y utilizan los gobiernos federal, estatal y municipal cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad.

Presupuestos Privados: Son los que preparan, emiten y utilizan las Empresas particulares cuyo objetivo natural es la obtención de utilidades.

Presupuestos mixtos: Son los que preparan, emiten y utilizan las Empresas cuyo objetivo natural es tanto la prestación de servicio a la colectividad como la obtención de utilidades.

Presupuestos básicos o principales: Son aquellos que se presentan en forma concreta y global, es decir, en forma resumida y medular.

Presupuestos secundarios o auxiliares: Los que se presentan en forma analítica y detallada, es decir, en forma pormenorizada por cada Departamento, sección o parte de la Empresa.

Presupuestos cortos: Son aquellos que se confeccionan para uno o doce meses futuros.

Presupuestos medianos: Son aquellos que se confeccionan para dos o cuatro años futuros.

Presupuestos largos: Se confeccionan para 5 ó más años.

Presupuestos estimados: Los que se confeccionan sobre bases empíricas, con la intención de pronosticar cifras reales.

Presupuestos Estándar: Se confeccionan sobre bases científicas y normales.

Presupuestos Absorbentes: Son los que se confeccionan en Empresas que tienen establecido el sistema de costos absorbentes (material directo, salarios directos y cargos fijos o variables de producción).



Presupuestos marginales: Los que se confeccionan en Empresas que tienen costos marginales, es decir, sus costos de producción se integran por materiales variables, salarios variables y cargos variables de producción.

Presupuestos fijos: Aquellos cuya vigilancia no sufre alteraciones ni en cifras ni en conceptos.

Presupuestos flexibles: Aquellos que en su vigilancia pueden variar en conceptos y en cifras, de acuerdo con las circunstancias, que generalmente están previstas.

Presupuestos de posición financiera: Aquellos que muestra la situación financiera y económica de una Empresa a fecha futura.

Presupuestos de resultados: Los que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una Empresa y causas que la originan.

Presupuestos de origen y aplicación de recursos: Los que muestran el origen y aplicación futuras del capital de trabajo de una Empresa.

Presupuestos de costos: Muestran el costo total futuro o bien el costo de producción, distribución y adición futuras, de un ejercicio dentro de una Empresa.

Presupuestos por programas: Aquellos cuyas cifras expresan la erogación en relación con los objetivos naturales y principales de la Empresa para uno o más ejercicios futuros, previniendo, planeando y controlando el costo de las actividades a realizar.

Presupuestos de promoción: Los que presentan para uno o más ejercicios futuros planes financieros, de expansión, de promoción, etc.

Presupuestos de aplicación: Muestran el origen y la aplicación futura de inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios o personales, etc.

Presupuestos de fusión: Aquellos que muestran el resultado futuro de la unión de dos o más Empresas.



Presupuestos de casa matriz: Presentan los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la Empresa principal o casa matriz.

Presupuestos de sucursales: Los que muestran conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de las Empresas secundarias o sucursales.

Presupuestos consolidados: Muestran conceptos y cifras futuras que resultan de la unión de presupuestos de casa matriz y sucursales.

Presupuestos base cero absoluto: Aquellos que se confeccionan sin tomar en cuenta cifras y conceptos del pasado; también se les conoce como integrales.

Presupuestos base cero por medio de paquetes de decisión: Aquellos que para su confección evalúan cada año todos los costos, gastos, inversiones y programas de una Empresa, describiendo e identificando para el futuro actividades específicas, de tal manera que puedan evaluarse, jerarquizarse y decidirse.

Presupuestos previos: Aquellos que a manera de proyectos, se formulan previamente a los presupuestos definitivos.

Presupuestos definitivos: Son aquellos que como su nombre lo indica, definitivamente serán los que prevalecerán en el futuro.

Presupuestos maestros, máster ó tipo: Son aquellos que sirven de base para la confección de todos los presupuestos, están integrados por dos elementos, el elemento de conceptos y el elemento de cifras.

Encabezado, cuerpo y pie en presupuestos: En el aspecto material, todos los presupuestos tienen 3 partes bien definidas: el encabezado, donde va el nombre de la Empresa, nombre del presupuesto de que se trate y la fecha ó ejercicio futuro; el cuerpo, donde va el contenido del presupuesto; y el pie, donde van los nombres y firmas de quien confecciona, aprueba, revisa, etc.

Presupuestos en moneda nacional: Son aquellos que se formulan con base en la moneda mexicana.



2.2.5 Principios del Presupuesto.

—Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que estos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, los que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que permitirán su viabilidad. Al hablar de viabilidad se piensa en la posibilidad de cumplirlos, puesto que se formularan tomando en consideración todos los factores conocidos”.³⁸

Los principios presupuestales son:

1. Principio de objetivos: Señala que las metas fijadas por la Empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir, no sería posible un presupuesto sin las metas a alcanzar por la Empresa para el ejercicio que corresponda, pues el presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados.
2. Principio de objetividad: Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va desarrollar el presupuesto, deben ser los más objetivos posibles, es decir, dentro de lo que se sabe, lo más racionalmente posible, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes.
3. Principio de la confianza: Hace hincapié en que a todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior, por otra parte este principio también debe interpretarse como la confianza que en él se tiene, puesto que se ha de cumplir, es decir, que todos los integrantes de una Empresa tengan confianza en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.
4. Principio de Organización: Este principio subraya que la aplicación del presupuesto se efectuará en la Empresa cuya Organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con las operaciones que se desarrollan.

³⁸ Perdomo M., Abraham. Planeación Financiera. pág.374



5. Principio del reconocimiento: Indica que a todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe otorgar un reconocimiento público dentro de la Organización, así mismo aquellos que por causa injustificada no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán ser recriminados en forma privada, tomándose las medidas pertinentes.
6. Principio de participación: Todos los integrantes de una Empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal.
7. Principio de la oportunidad: Los presupuestos deben de ser concluidos antes de ser concluido el periodo presupuestal.
8. Principio de flexibilidad: Los presupuestos deben estar en condiciones de considerar los cambios que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal.
9. Principio de la contabilidad: Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con él.
10. Principio de Excepciones: Establece que los funcionarios y ejecutivos de una Empresa no debe exigírseles que conozcan como se realiza la totalidad de las operaciones, pues aparte de ser injusto, éstas personas quedarían inundadas de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor.
11. Principio de las variaciones: Determina que todas las desviaciones que se presenten deben ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron.
12. Principio de autoridad: Al preparar la estructura del presupuesto se debe señalar quienes poseen autoridad para decidir, es decir se señalan responsables dentro de cada área de actividad de la Empresa.
13. Principio de conciencia de los costos: Tener conciencia de cada una de las operaciones que se van a realizar y la repercusión monetaria que trae consigo y así evaluar su necesidad.
14. Principio de normas: Una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores.



2.2.6 Finalidad del Presupuesto.

La finalidad de los Presupuestos podrían resumirse en:

- Planear los resultados de la Organización en términos de dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la Empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la Organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

2.2.7 Importancia del Presupuesto.

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la Organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la Empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la Empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.



2.2.8 Motivos del fracaso de la Presupuestación.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y, a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la Organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la Organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden al aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.

CAPÍTULO 3



Desarrollo Organizacional.



Actitud Positiva
+
Disposición
+
Compromiso
=
Éxito



3.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional.

–En 1944 Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor fundan un Centro de Dinámica de Grupos en el Instituto Tecnológico de Massachussets; hecho que vio coronado los esfuerzos de estos autores en sus investigaciones de Desarrollo Organizacional, iniciadas en 1940. Las investigaciones de los autores citados realizaron experimentos en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. Así también L. Bradford y R. Lippitt, establecen un programa de inducción al personal para cambios independientes en el hospital Freedman de Washington, D.C., en el cual proporciona entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Estos proyectos son el cimiento de los programas de intervención del futuro Desarrollo Organizacional planeado en Empresas de Estados Unidos de Norteamérica.

Para 1946 Lewin, Bennis, Bradford y Rensis Likert establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos en el State Teachers College de New Britain, Conn, con los cuales se realizan análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.

En ese mismo año Rensis Likert, funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, en Estados Unidos de Norteamérica, en donde se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la Organización, clima Organizacional, etc.

En 1947 se fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine, para el Desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.



Bennis, Bradford y Likert en 1985 en base a sus investigaciones distinguen dos tipos de grupos; el grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el Grupo T, grupo de aprendizaje vivencial.

Estos dos grupos, de acuerdo con estos autores son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis”³⁹.

Además estos autores realizan un estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje, para implementar los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo de los participantes.

También en 1950 surgen laboratorios de aprendizaje vivencial en diversas Organizaciones de los Estados Unidos de Norteamérica, los cuales se ofrecen todo el año con lo que la metodología de los grupos T se empieza a aplicar en la industria y los negocios.

En 1956 Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton acuñan el término de Desarrollo Organizacional (Desarrollo Organizacional), a partir de ese momento en adelante cobra un significado preciso las iniciales Desarrollo Organizacional. metodología de tipo educativo aplicado principalmente a Organizaciones Industriales.

En 1957 McGregor, Jones y Mason, establecen el grupo de Desarrollo Organizacional. para la Unión Carbide, integrando un grupo Ad Hoc en esta Empresa de producción para desarrollar actividades de Desarrollo Organizacional. En este mismo año Herbert y Shepard diseñan grupos de trabajo en equipo para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Estándar Oil, con la finalidad de maximizar resultados en esta Empresa.

Otras intervenciones de Desarrollo Organizacional son realizadas por P. Buchanan en 1958; este autor dirige la entrevista y diagnóstico Survey en la planta Bayone de la Standard Oil.

³⁹ González L., Sandra Luz. Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional. pág. 3



En este mismo año Ronald Lippitt, Jeane Watson y Bruce Westley amplían el trabajo desarrollado por Lewin, el cual considera tres etapas para lograr el Desarrollo Organizacional, estos autores amplían el trabajo a siete etapas.

En ese mismo año M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton dirigen en un laboratorio, instrumentan el Desarrollo de equipos procesos de consultoría y resolución de conflicto intergrupales en la planta de Bayway de la Standard Oil. Más adelante en 1969 a partir de los resultados de las investigaciones estos autores sustentan que el proceso de cambio en una Organización es de tres tipos:

1. De tipo evolutivo. Que es aquél en el que rara vez se violan las expectativas de aquellos que están implicados o afectados por el cambio.
2. De tipo revolucionario. En este tipo sí se violan las expectativas, introduciendo nuevas, ocasionando un viraje considerable en relación con las anteriores.
3. El Desarrollo sistemático. En este se señalan y planean las medidas que se adoptarán en un cambio ya sea propiciado o no. De tal forma que de una acción a otra existe un estudio y evaluación en donde se toman en cuenta los factores como el comportamiento humano y la experiencia.

Los años setenta también constituyeron un momento decisivo para el Desarrollo Organizacional porque fue entonces cuando grandes firmas de consultoría empezaron a estructurar prácticas de consultoría de gran magnitud. Entre las firmas que hicieron esto se cuentan: Peat Marwick, Mitchell & Co, Ernst & Whinney, etc., los años setenta fueron un periodo de racionalización y reforma para las consultorías gerenciales.

En 1974 Newton Margulies y Anthony P. Raia manifestaron que el proceso de Desarrollo Organizacional es de gran importancia y lo constituyen en tres pasos:

- 1.-La recolección y Análisis de Datos.
- 2.-El Diagnóstico Organizacional.
- 3.-La Intervención en el Sistema.



En 1977 se crea la Asociación Latinoamericana de Desarrollo Organizacional en Lima, Perú.

En 1979 Luis Ferrer Pérez contempla el Desarrollo Organizacional como una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos.

En 1980, la profesión de la consultoría Desarrollo Organizacional estaba mejor preparada, organizada y equipada para abordar el crecimiento de la década siguiente y las demandas de una base de clientes de orientación más técnica y visión internacional. –Gran parte de la reestructuración masiva de la industria en los años ochenta fue emprendida con la ayuda de firmas de consultoría. Las consultorías de Gran Bretaña y Estados Unidos de Norteamérica también asumieron un perfil mucho más visible en los años ochenta”.

En 1983 Schein toma el modelo de la investigación de la acción y lo hace aplicable al proceso Desarrollo Organizacional.

Ya en los noventas, han sido tan numerosos los casos en donde se puede apreciar la intervención y el estudio de los interesados en este campo, cabe mencionar algunos de los avances que se han realizado en torno al Desarrollo Organizacional; se presentan los siguientes:

Santalainen y Hunt, en 1970 desarrollan un programa masivo de Desarrollo Organizacional, en el cual llevaron a cabo un Programa de Cambio, llamado Administración de Resultados, en 80 de los más grandes bancos de Finlandia obteniendo muy buenos resultados.

Para 1992 Jerry I. Porras y Peter J. Robertson, desarrollan Tipologías de Intervenciones de Desarrollo Organizacional, basadas en grupos que son el objetivo de Palo Alto, California. En este mismo año, Robert Hurley, Allan Church, Warner Burke y Donald Van Enide practican alrededor de 1,000 encuestas de valores a los practicantes del Desarrollo Organizacional.



En 1995 Colerette da a conocer su modelo de Desarrollo Organizacional como una herramienta que, al operacionalizar los propósitos de cambio, permite verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que se han de seguir.

—Según un informe especial publicado recientemente por The Economist, la consultoría por más downsizing (achicamiento corporativo) que ha prescrito para sus clientes, se ha expandido a un ritmo prodigioso. Desde 1990 los ingresos del negocio (a nivel mundial) han crecido a 10% o más por un año, y en las firmas líderes a niveles de 20 a 30%”.

—La consultoría se empezó a extender como una plaga en las grandes Empresas de los países desarrollados de Europa y América del Norte desde hace algunas décadas, y últimamente se han evocado a colonizar las dinámicas economías de Asia”. Andersen Consulting, por ejemplo, tiene a unos 4000 consultores en esa región, y la oficina de mayor crecimiento internacional de McKinsey está en la India.

Otro giro que ha dado en los últimos tiempos ha sido su especialización en organismos e instituciones del sector público. Firmas como KPMG Peat Marwick, Andersen Consulting y Coopers & Lybrand están facturando a muchas dependencias burocráticas alrededor del mundo.

—Y ahora, insatisfechos con tutearse con los grandes capitanes de la industria en las firmas multinacionales más grandes del mundo, firmas consultoras como Ernest & Young están abriendo un nuevo frente potencialmente muy lucrativo con asesorías a través de Internet para Empresas pequeñas”.



El Desarrollo Organizacional en las Organizaciones

El siglo XX se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. En 1955, el físico J. Robert Oppenheimer, en el pasaje citado por Bennis dice: Algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre él de manera que los años de la vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución.

El propio Bennis dice que, en la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez mayor, es decir la más importante determinante de la supervivencia. Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hace si se modificara una cosa.

La capacidad del hombre y las Organizaciones para percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la Organización, la lleva a adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible, anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, capacidad que pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo este muere”⁴⁰.

Alvin Toffler (1970), en su libro “El choque del futuro”, llama la atención sobre el proceso de aceleración de los cambios en un corto periodo, y anticipan algunas conclusiones.

⁴⁰ González L., Sandra Luz. Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional. pág. 4



- a) La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones.
- b) Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, o de preparar individuos y Organizaciones para los cambios.
- c) Las relaciones Organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, el cual por lo general, pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la Organización. La Organización es por lo tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional.

—La Organización tiene que adaptarse a los cambios internos y externos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras”⁴¹. Este proceso de adaptación lleva al personal a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades a otras personas, entre otras. Consecuentemente el personal tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más, para asumir su nuevo cargo y, consecuentemente, sus nuevos vínculos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias. El individuo necesita una aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a los cambios Organizacionales.

Se vive en un mundo de transformación, bajo la influencia de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos, existen diferentes maneras de reaccionar a los hechos nuevos del medio que rodean a las personas y organizaciones, en el cual están insertas como sistemas abiertos, algunas de estas formas, de acuerdo con Toffler son las siguientes:

- a) Negación de la realidad: Desconocer, negar, ignorar o despreciar el nuevo hecho.
- b) Resistencia: Resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.

⁴¹ González L., Sandra Luz. Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional. pág. 4



- c) Acomodación inercial: Acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- d) Cambio Planeado: Percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe, desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u Organizacional.
- e) Subversión o revolución: Atacar y destruir lo que ya existe, construir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

En las distintas formas de reaccionar al cambio, las Organizaciones de acuerdo con Katz y Kahn pueden caer al error de no tomar en consideración las propiedades sistémicas de la Organización y confundir cambio individual con modificaciones en las variables Organizacionales”.

Se podría entablar, sin lugar a duda alguna, una larga discusión acerca de lo que es y lo que no es un cambio, considerando cierto número de criterios cualitativos, cuantitativos en base en la concepción de diferentes autores.

Es evidente que los cambios de poca envergadura no suscitarán gran interés en la Organización, si bien es cierto que se verificarán los mismos procesos, con menor intensidad, los resultados no serán los mismos.

En efecto, el mérito de un cambio no corresponde a su definición, sino más bien al juicio de quien lo observa. Y aquí como en cualquier otra parte, operará la ley de la relatividad: En un cambio dado, algunos verán una bendición y otros, una auténtica calamidad. De hecho, cuando se trata de juzgar el valor de un cambio, suele recurrirse a las nociones de progreso y de retroceso, a fin de evaluar que éste se lleve a cabo.



3.2 Concepto de Desarrollo Organizacional.

Las Organizaciones cambian inevitablemente debido a que son sistemas abiertos que interaccionan constantemente con su entorno.

A continuación se mencionan distintos conceptos de Desarrollo Organizacional:

Richard Beckard dice que el Desarrollo Organizacional es:

Un esfuerzo planificado, de toda Organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la Organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento

Del concepto anterior se resalta la voluntad que debe tener la alta gerencia para poder planificar una serie de pasos que conviene seguir para poder llevar a cabo un cambio en la Organización, se necesita saber para qué y cómo se debe hacer el cambio.

Fernando Achilles de Faria Mello menciona:

El Desarrollo Organizacional es el proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la Organización para asegurar el crecimiento mutuo de la Empresa y sus empleados.

Fernando Achilles destaca que el Desarrollo Organizacional no sólo beneficia a la Organización sino que también al personal que en ella labora, es un crecimiento mutuo puntualiza el autor.

**Para Warren G. Bennis el Desarrollo Organizacional es:**

Una disciplina perteneciente al campo de las ciencias aplicada de la conducta, cuyo objetivo es mejorar las Organizaciones y conseguir una mayor eficiencia de las personas que trabajan en ellas, haciendo uso de las teorías y técnicas del cambio planificado.

El Desarrollo Organizacional busca la mejora tanto de la Organización como el de las personas que se encuentran dentro. Mediante los procedimientos aplicados en el Desarrollo Organizacional se canaliza la inteligencia, experiencia y creatividad del personal y lograr que la Organización sea exitosa y que la calidad de vida del trabajo sea satisfactoria.

Bowditch y Huse mencionan:

Es un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud de la Organización, tanto para enfrentarse con los cambios del ambiente exterior, como para mejorar su capacidad para resolver problemas internos. Se orienta hacia la integración de las necesidades del individuo en materia de participación, crecimiento y Desarrollo en el trabajo.

El Desarrollo Organizacional mejora al individuo como la Organización teniendo como metas la efectividad de la misma, los individuos realizan sus tareas en relación a planes para el logro de los objetivos.

Wendell French y Bell Cecil Jr. definen al D.O. como:

Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una Organización, mediante una Administración constante y de colaboración de la cultura de la Organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el



papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

El concepto anterior es muy completo y se puede destacar los siguientes elementos:

- ✓ Esfuerzo a largo plazo; generalmente tarda dos años en darse un verdadero cambio en la Organización.
- ✓ La alta dirección es quien guía y apoya el esfuerzo de este cambio.
- ✓ Uno de los aspectos más importantes es la cultura, todo el personal tiene el interés de conseguir que la Organización funcione.
- ✓ El trabajo en equipo es de gran valor para el desempeño de las tareas y el cumplimiento de objetivos del Desarrollo Organizacional.

Jim Stewart conceptualiza:

Desarrollo Organizacional es la aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia comporta mental como un medio de mejorar la efectividad de la Organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio.

El Desarrollo Organizacional es un proceso de la Organización para mejorar cualquiera de los procesos que pueda llevar a cabo la institución trayendo como consecuencia la efectividad de dicha Organización.



Para L.A. y M.A. Sandra Luz González López el Desarrollo Organizacional es:

Un proceso de cambio de ideas, valores, costumbres, actitudes y estructuras para lograr la máxima eficiencia.

El Desarrollo Organizacional está formado por una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una Organización con el propósito de incrementar la eficiencia de la Organización.

Una vez analizados los conceptos antes citados se concluye para efectos de esta investigación el siguiente concepto:

“Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficiencia y la salud de la Organización para asegurar el crecimiento mutuo de la Empresa y los empleados”.

3.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional.

- * Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades Organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- * Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades Organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- * Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- * Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.



- * Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: Técnica, administrativa e interpersonal.
- * Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- * Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- * Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la Empresa y de quienes forman la Empresa.
- * Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- * Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- * Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- * Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- * Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- * Analizar la adaptación del funcionamiento de la Organización en relación con las características del Desarrollo Organizacional.
- * Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
- * Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- * Desarrollar la Organización a través del Desarrollo de los individuos.



- * Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- * Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- * Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.
- *

3.4 Características del Desarrollo Organizacional.

Las principales características del Cambio Organizacional son las siguientes:

- * Es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la Organización, utilizando una perspectiva total del sistema.
- * Hay un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- * Es un camino, no un punto de destino.
- * Es una serie de acontecimientos que se expanden y evolucionan, no un procedimiento mecánico de paso a paso.
- * Guiado y apoyado por la alta gerencia la cual debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio.
- * Cada programa de Desarrollo Organizacional es único en sí. En los esfuerzos de Desarrollo Organizacional el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimiento que se orienta hacia programas de acción.
- * Está relacionado con la misión Organizacional, El Desarrollo Organizacional. es un esfuerzo para mejorar la efectividad orientada a crear condiciones Organizacionales que mejorarán la habilidad de la Organización para lograr los objetivos de su misión.



- * Es un esfuerzo a largo término. –Generalmente se requieren dos o tres años por lo menos para que se efectuó cualquier gran cambio y se mantenga vigente”.⁴² Si ha de efectuarse y mantenerse un verdadero cambio, debe haber un compromiso a largo plazo.
- * En los programas de Desarrollo Organizacional se trabaja principalmente con grupos. Los equipos son las unidades básicas de la Organización.
- * Se requiere de Agentes de Cambio que mantengan una relación de cooperación con la Organización.
- * –El Desarrollo Organizacional depende de gran medida de la retroalimentación que adopten los participantes para la toma de decisiones”.⁴³

⁴² Beckard. Richard. “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”. pág. 17

⁴³ Ver figura 4



Figura No.4



3.5 Modelos de Desarrollo Organizacional.

Modelo del Cuadro Organizacional GRID

El modelo del cuadro Organizacional Grid o “cuadrícula” o “parrilla” es un esquema de enfoque sistemático del Desarrollo Organizacional con el que se logra el cambio estratégico mediante técnicas estructuradas. Este modelo fue diseñado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton, ambos precursores en la introducción de una tecnología integrada y pre-programada del Desarrollo Organizacional, teniendo como objetivo principal lograr el cambio.

Ambos parten del supuesto de que el Desarrollo Organizacional comienza por el cambio individual a través de un proceso de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la Organización, alcanzar paulatinamente los resultados que se esperan de manera ordenada, rigurosa y de forma controlada en toda la Organización. Blake y Mouton proponen las siguientes premisas.⁴⁴

- * Los individuos y las Organizaciones tienden a reducir discrepancias entre la imagen, la autoridad y la realidad.
- * En una Organización considerar que se han alcanzado satisfacciones por arriba de su potencial crea un sentimiento de insatisfacción, por lo tanto su funcionamiento y su desempeño necesitan ser evaluados y posteriormente mejorados para lograr un buen nivel de competitividad y coherencia.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento Organizacional”. págs. 667-675



- * Existe una gran cantidad de energía que gastan las Organizaciones al tratar de controlar comportamientos disfuncionales, este fenómeno se estudia en el enfoque burocrático y provoca lo que se denomina cultura drag, que es lo mismo que decir que la Organización es capaz de adaptarse y cambiar en respuesta a problemas internos y externos.

Las Organizaciones son sistemas complejos que deben de analizarse totalmente en cada una de las partes que las componen para saber cuál es su “excellence gap”, que es lo mismo que decir, desviación respecto a su estándar de excelencia.

Para conocer este nivel de excelencia se necesita que los dirigentes de las Organizaciones diseñen modelos de lo que serían las Empresas si se rigieran por las normas de excelencia, una vez que se han creado los modelos ahora se prosigue a comparar la manera en como la Empresa es administrada con la manera en la cual debería ser dirigida. Con esta comparación se pueden comparar los “gaps” que significan, las diferencias y contradicciones entre lo que es la Empresa y lo que debería de hacer. La “excellence gap” se puede explicar con las siguientes notas⁴⁵.

Obtención de Utilidades por Medio de las Persona. Las Organizaciones se conforman de personas, mientras que las personas trabajen orientadas hacia objetivos propuestos, se establecen estándares, normas, políticas, procedimientos, etc., de cómo desarrollar sus tareas. La “gap” se presentaría si las tradiciones y antecedentes acumulados se desvían de los objetivos, mismos que se relacionan con el hecho de obtener utilidades esperadas por las organizaciones.

Cambios en la Sociedad. Se debe de considerar que las Organizaciones son parte de una sociedad en movimiento y se transforma desarrollando y cambiando necesidades y deseos. Cada transformación ocurrida fuera de la Organización, de alguna forma la obliga a adaptar cambios urgentes que le ayuden a mantener la competitividad y alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo a las utilidades. Dando como resultado una paradoja de la resistencia-impulso.

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento Organizacional”. págs. 679-685



Las prácticas de las Organizaciones adoptadas, como son las tradiciones y la incertidumbre causante del riesgo, pueden constituir resistencia al avance de la eficiencia en las organizaciones.

Por otro lado, las Organizaciones necesitan de un impulso para innovar y asumir riesgos, por consiguiente la resistencia tiende a disminuir la capacidad de impulso de las Empresas. El objetivo principal del Desarrollo Organizacional consiste en modificar la relación que se da entre la resistencia-impulso para lograr el mínimo de resistencia.

Con el fin de confirmar si la Empresa es excelente o no, se propone la utilización de la confirmación de la excelencia que permite evaluar las seis funciones de la Empresa, utilizando tres perspectivas y cuatro orientaciones para valorar cada uno de los aspectos del desempeño que representan las Organizaciones.

—Para Blake y Mounton, las seis funciones más importantes de la Organización son: Recursos Humanos, Administración Financiera, Operaciones (producción), Marketing, Investigación y la Empresa en su totalidad. Cada una de las funciones contribuye con algo a la Empresa y a la excelencia, como un todo. Existen barreras que impiden, a la Empresa, alcanzar el desempeño planeado elevado, de esto podemos mencionar⁴⁶.

Eficiencia Vigente. Se refiere a la evaluación de que también se ejecutan tareas en la Organización en el momento en que son llevadas a cabo, se pueden detectar las áreas en las cuales existe unas marcadas fortaleza y debilidad de las operaciones.

Flexibilidad. Capacidad que poseen las personas para adaptarse rápida, correcta y socialmente, con el fin de enfrentar los cambios no contemplados y que ocurrirán en un período de tiempo relativamente corto.

Desarrollo. Estrategias puestas en práctica en un largo plazo (3 a 10 años), las cuales aumentan la posibilidad de que la Empresa alcance un crecimiento programado.

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento Organizacional”. pág. 692



–Orientaciones para valorar cada uno de los aspectos del desempeño”⁴⁷

- * Acciones Empresariales Internas. Acciones influenciadas por factores controlados directamente por la Empresa.
- * Acciones Externas. Influencias fuera de control procedente directamente de la Organización.
- * Acciones Agresivas. Pretenden incrementar el impulso, fomentar oportunidades, aceptar desafíos y aumentar la capacidad de la Organización para alcanzar el estado de excelencia.
- * Acciones Defensivas. Tratan de disminuir la resistencia al avance, repelen o rechazan las amenazas, reducen o eliminan debilidades o deficiencias, reducen o neutralizan obstáculos que eviten y limiten la realización de las organizaciones.

–Las cuatro combinaciones de estas dos orientaciones son”⁴⁸

- * Esfuerzos agresivos internos. Aprovechan oportunidades brindadas por la Organización, en ese intento de ayuda abarca problemas tales como el uso apropiado del personal, recursos financieros, de maquinaria y de materiales.
- * Esfuerzos defensivos internos. Tratan las debilidades internas del comportamiento, desempeño de la Organización y resultados, si no se les aplica un correctivo empujan a la Organización hacia abajo.
- * Esfuerzos agresivos externos. Aprovechan las oportunidades que brinda el ambiente externo, aumenta con esto el impulso de la empresa y se generan nuevas oportunidades.
- * Esfuerzos defensivos externos. Toma de conciencia de la Empresa respecto de las acciones de la competencia o del constante cambio en el mercado y sobre todo en el ambiente Empresarial.

⁴⁷Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento Organizacional”, pág.693

⁴⁸ Ibidem, pág. 694



–El antecedente del Modelo Grid es el Grid Gerencial (Managerial Grid), dado que es la fase fundamental del modelo Grid. Este presupone que el administrador de una Empresa siempre se orienta a dos resultados: la producción y las personas. El Grid Gerencial es una malla compuesta de dos ejes⁴⁹.

- * Eje Horizontal. Representa la preocupación de la Organización por la producción. Serie continua de nueve puntos, dónde el nueve indica una preocupación elevada por la producción.
- * Eje Vertical. Representa la preocupación por las personas. Igualmente, cuenta con una serie de nueve puntos, dónde el nueve indica una preocupación elevada por las personas.

–El Grid Gerencial es un esquema bidimensional utilizado para examinar y mejorar los hábitos gerenciales de los directivos en las organizaciones, es un tipo de cuestionario diagnóstico cuyo objetivo general es la preocupación por las personas; en un estudio sobre las barreras que suelen presentarse obstaculizando la eficiencia y excelencia de la Organización, Blake y Mounton determinaron que la comunicación inefectiva figuraba en primer lugar de una lista de diez barreras, posteriormente se encontraba la falta de planeación dentro de las organizaciones⁵⁰

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento Organizacional”. pág. 695

⁵⁰ Ver figura 5.

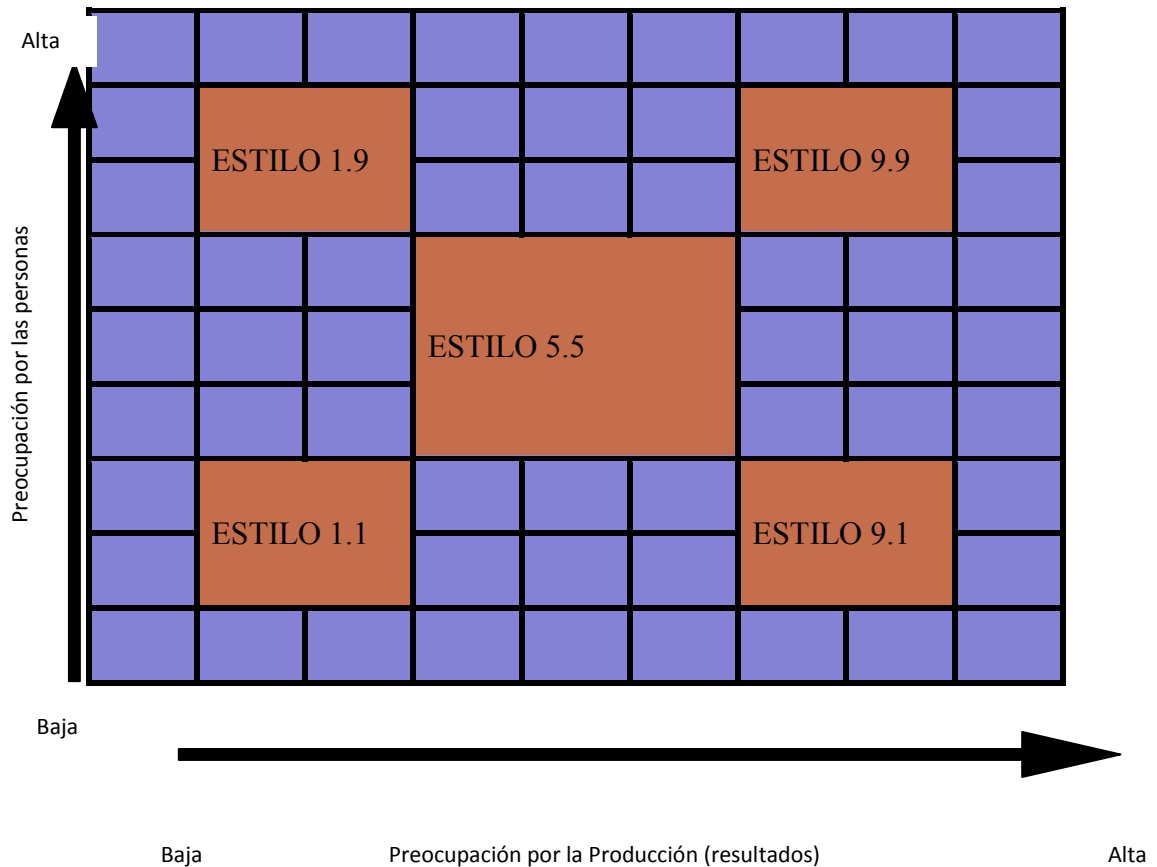


Figura No. 5

En ese estudio, los administradores escogieron con mayor frecuencia estas barreras que a las ocho restantes. El 74% de los participantes mencionó que la comunicación era deficiente, mientras que en el rubro de la planeación se hablaba de un 62%; en cuanto a la moral y la coordinación fueron señaladas por lo menos 50% de las personas que ayudaron al Desarrollo del estudio.

Una vez derivados los resultados, escogieron en la escala de hasta 9 puntos para poder calificar y describir el grado de interés que tenían las personas que habían participado en el ejercicio por la producción y las personas. Se comenzó desde el número 1, que representaba el interés mínimo, mientras que 9 representaba un gran interés.



En el Grid Gerencial existen 81 combinaciones, ante tal realidad, Blake y Mounon optaron por tomar en cuenta sólo las posiciones extremas que constaban de cuatro esquinas del plano y por el centro de la misma. La distribución del Grid es la siguiente:

Diferentes Estilos de Administración	
Estilos de Administración	Significado
1.1	Administración Pobre. Un esfuerzo mínimo no es suficiente para llevar a cabo el trabajo, debido a que dicho esfuerzo sólo será suficiente para mantenerse en la Organización.
9.1	Autoridad-Obediencia. Para lograr un alto grado de eficiencia en las operaciones es necesario poner cuidado en los resultados que arrojan las disposiciones que existen en la Organización para poder lograr el trabajo de manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo
1.9	Administración del Club Campeste. Necesidad de contar con relaciones satisfactorias, con todo el personal de las Organizaciones ayudando a que exista un ambiente agradable y de trabajo satisfactorio.
9.9	Administración de Equipo. El trabajo realizado es un compromiso de toda la Organización, representa el conjunto que ayuda a fomentar las relaciones de confianza y respeto.
5.5	Administración del Hombre Organizado. Para que exista una marcha correcta de la Organización se debe de contar con el correcto equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.



De la tabla anterior se puede señalar que los gerentes más efectivos son las personas que logran puntuaciones en ambas dimensiones (9.9). El estilo gerencial 9.9 se describe como el logro del trabajo en conjunto de las personas que hacen un compromiso, la interdependencia entre un interés común y el propósito de la Organización que conduce a relaciones de confianza y respeto.

Blake y Mounton mencionan que hay una relación entre el Grid Gerencial y el Modelo Grid, la sola premisa más significativa en la cual se basa el Desarrollo Organizacional Grid es que la forma 9.9 de hacer negocios es reconocida universalmente por los gerentes como la forma más sensata de dirigir y lograr la excelencia. Aunado a esto, se puede decir que el cuestionario de Grid Gerencial es un instrumento muy importante para que individuos y grupos analicen sus estilos de liderazgo y puedan hacer las mejoras pertinentes a favor de ellos mismos y por consiguiente de las organizaciones.

Fase 1. El Grid Gerencial.

Los gerentes internos de la compañía organizan un seminario del Grid para todos los gerentes integrantes de la Organización, aquí se analizan los estilos actuales, reciben retroalimentación acerca de sus estilos, se practican habilidades entre las que figuran la resolución de problemas, la crítica, la comunicación y el trabajo en equipo. Se aprenden los comportamientos relacionados con el estilo 9.9 (el gerente aprende a ser gerente).

Fase 2. Desarrollo del Trabajo en Equipo.

Se enfatiza esta parte del modelo, se busca perfeccionar la práctica del trabajo en equipo mediante un minucioso análisis de la cultura, tradiciones, normas y características de los trabajos administrativos de la Organización, se les ayuda a desarrollar habilidades de planificación, establecimientos de objetivos y práctica de resolución de problemas. Se da una retroalimentación de la conducta individual y del comportamiento en equipo, el participante tiene una visión de cómo lo ven a él los demás.



Fase 3. Desarrollo Intergrupo.

Se presta cuidado a las relaciones intergrupales se analizan las formas existentes de cooperación y competencia intergrupo. Cada uno de los grupos analiza por separado y propone como sería una relación ideal, posteriormente estos análisis se comparten entre los grupos participantes para desarrollar la metodología que se debe de seguir para conseguir la relación ideal anhelada y por último transferido a los individuos que conforman los grupos.

El objetivo de esta fase es concientizar a los participantes y lograr que los grupos cambien sus formas poco efectivas de relacionarse entre sí.

Fase 4. Desarrollo de un Modelo Estratégico Ideal.

En esta fase, el grupo gerencial enfoca su atención a la planeación estratégica corporativa, los planes se someterán a pruebas donde se evaluará y criticará retroalimentando dichas ideas, el grupo diseñara un modelo estratégico corporativo ideal que defina como sería la Organización si en verdad fuera perfecta y no tuviera problemas, gracias a esta visión de trabajo se tiene una visión más amplia de lo que se quiere seguir en la Organización y se podrá reconocer cuales son los aspectos culturales necesarios a modificar para lograr la excelencia. El objetivo de esta fase es dar a conocer a los participantes los conceptos y habilidades de la lógica corporativa que son de gran importancia para poder lograr la excelencia de la Organización.

Fase 5. Puesta en Práctica del Modelo Estratégico Ideal.

_Se pone en acción el modelo estratégico ideal. Para poner en marcha lo planeado es necesario adaptar a la Organización a los cambios planeados mediante estudios de transformación, esto con el fin de saber cómo y en qué tiempo se deben cambiar los componentes para poner en marcha el modelo estratégico ideal, adicional a esto, se conforma un equipo encargado de la planeación adicional y se delega la obligación de diseñar un Departamento que recaudará y tendrá la responsabilidad de mantener los gastos en forma mínima.



Fase 6. Crítica Sistemática.

Se miden los resultados del Modelo Grid, evaluando cada una de las fases anteriores. Esta fase empieza a partir del momento en que la fase 5 funciona correctamente e inicia la transformación de la Organización de acuerdo al modelo estratégico ideal, aquí se realiza un inventario de los avances que ha tenido la Organización desde el inicio de la aplicación del modelo y hasta su conclusión, dónde se medirá la eficiencia a través de los resultados.

Ventajas	Desventajas
Proceso de cambio que involucra a toda la Organización	Modelo de resultados a largo plazo.
Proceso de cambio confiable	Requiere dedicación y esfuerzo durante mucho tiempo.
Permite que los participantes hagan una evaluación de sus fuerzas y debilidades.	Existen barreras por parte de las personas en cuanto al cambio.
Dentro de la misma Organización, se puede observar una mejora en cuanto a la dirección de la conducta Organizacional.	Difícil coordinarlo, ya que requiere la participación de todos los niveles en la Organización.
Permite conocer los resultados obtenidos mediante una evaluación.	
Se crea una cultura en cuanto al logro de objetivos.	
Al tener una evaluación de los resultados se logran reforzar los cambios hechos de tal manera que no se regrese a lo mismo.	
Se adopta una nueva cultura Organizacional enfocada a la excelencia.	
Gracias al cuestionario de Grid, se pueden definir y corregir el estilo de liderazgo de los gerentes.	



Este modelo es el que facilita y ayuda a disminuir la resistencia al cambio, logrando modificar la actitud negativa de los integrantes del sistema.

Es importante mencionar que es uno de los modelos de Desarrollo Organizacional mejor estructurados, razón por la cual requiere mucha dedicación e inversión y a pesar de ello brinda un sinnúmero de beneficios como ya se demostró.

Modelo de Lawrence y Lorsh.

—Este modelo surge ante la necesidad de las Organizaciones, su trabajo evolucionó hacia el Desarrollo Organizacional y también a la teoría de sistemas, nos hablan de un Modelo denominado —Diagnóstico y acción” que tiene como fundamentos los siguientes conceptos”⁵¹:

- ★ Concepto de Diferenciación. Si varias personas trabajan en una Organización, necesariamente tendrán que dividir el trabajo, la división del trabajo en las Organizaciones nos lleva a la diferenciación que es un dependiente de las características internas que deben desarrollar los grupos para lograr transacciones planeadas en la parte de ambiente Organizacional que le fue asignado.
- ★ Concepto de Integración. Es una necesidad dentro de las Organizaciones sobre todo si existe una división del trabajo que provoca la diferenciación de los órganos; entonces, para que existan resultados positivos tenemos que integrar cada una de las divisiones del trabajo existentes, en pocas palabras la diferenciación exige integración. El modelo de diferenciación e integración aporta un conjunto de conceptos que ayudan a comprender cuales son las características con las que debe contar una Organización para llegar a ser eficiente. Lawrence y Lorsh mencionan que la Organización, aplicando este método, se convierte en un órgano de mediación entre el individuo y el ambiente más desfavorable.

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. Fundamentos de D.O. págs.309-312



- * Concepto de Confrontaciones. Dentro de una Organización con distintos grupos de trabajo tienen necesidad de intercambiar recursos tangibles e intangibles. Gracias a este intercambio de recursos materiales, sentimientos, ideas y valores se genera y prevalece un sentir de reciprocidad. Si durante el intercambio se suscita que desaparece el sentimiento de reciprocidad entre los grupos, entonces habrá una modificación en el sistema. Lawrence y Lorsh mencionan que durante el proceso de intercambio de los recursos tangibles e intangibles la confrontación genera problemas.

Cuando se asienta un modelo de Desarrollo Organizacional para lograr un cambio favorable, se pueden presentar problemas que se relacionan:

- Confrontación Organización-Ambiente
- Confrontación Grupo-Grupo
- Confrontación Individuo-Organización

Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción que debe ser llevado a cabo para cualquier tipo de confrontación en las organizaciones. Este modelo consta de cuatro etapas para conseguir el cambio deseado, estas etapas conforman un ciclo que comienza con el diagnóstico, después se estructura la planeación de la acción que se llevará a cabo para implementar la acción y finalmente se hace una evaluación de los avances logrados. Esta es la estructura del modelo de diagnóstico y acción de Lawrence y Lorsh⁵².

Diagnóstico. En esta primera etapa se comienza por la elaboración de un análisis de la situación por la que atraviesa la Organización, se realizan las primeras modificaciones estructurales dado que se confronta Organización y ambiente, adicional a esto, se debe de conocer la relación que existe entre los diferentes grupos, por último se diagnostican las relaciones entre participantes individuales y la Organización, donde se pueden observar alteraciones de comportamiento.

⁵² Chiavenato, Idalberto. Fundamentos de D.O. pág. 315.



Planeación de la Acción. Se planeará la o las acciones que deberán de seguirse para conseguir las mejoras planeadas, se diseñan los métodos adecuados necesarios que auxilian al Desarrollo del mismo y la secuencia a seguir para lograr el cambio. Este modelo considera que las acciones del cambio son de carácter intervencionista que puede considerar tres tipos: Educativos, estructurales y transaccionales. Los primeros ayudan a cambiar las expectativas de los integrantes, los estructurales tienen la función de cambiar métodos como la división del trabajo y los transaccionales cumplen con un programa de incentivación por el buen desenvolvimiento de las personas.

Implantación de la Acción. Se suministran los recursos necesarios para poder llevar a cabo el cambio, además de obtener el compromiso de los participantes; dándole seguimiento al proceso de cambio.

Ventajas	Desventajas
Revisión de resultados para hacer correcciones pertinentes.	La Organización se ve expuesta a presiones producidas por las modificaciones en el ambiente.
Es un ciclo que ayudará a que el problema sea tratado constantemente hasta darles solución.	Ocasiona tensiones que provocan la resistencia al cambio.
Modelo sencillo y de fácil aplicación.	Las modificaciones implican renovaciones de diagnóstico y readaptaciones continuas.
Ayuda al diagnóstico de problemas existentes dentro de la Organización, mismos que permanecieron ocultos.	Requiere mucha dedicación para su Desarrollo.
Ayuda a identificar que características Organizacionales deben de ser organizadas para tener un desempeño eficiente.	Tener una mala percepción de cualquiera de los estados provocará aplicar nuevamente el procedimiento.



Evaluación. Es la última etapa, se encarga de cerrar el proceso de cambio, dependiendo del resultado arrojado por la evaluación, se podrá saber si la o las modificaciones que se deberán realizar. Dentro de esta dinámica existirá un momento en el cual el proceso deba adquirir su propia dinámica desarrollándose sin ningún contratiempo. Todos los modelos de Desarrollo Organizacional requieren de un tiempo considerable para que se obtengan resultados; la dedicación que se le brinde a este modelo desde el inicio y durante el período de aplicación será vital para el éxito del mismo. Es importante comentar que este modelo busca estabilizar la situación de la Organización mediante la interrelación de los recursos de la misma.

Modelo del Cambio de Kart Lewin

Kart Lewin en el año 1940 introdujo un par de ideas enfocadas al cambio planeado y que a la fecha sigue teniendo gran aceptación, la primera de ellas habla del cambio y lo define como una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable, es una acción que ocurre en cualquier punto en el tiempo y que para tal efecto el comportamiento es un producto de dos tipos de fuerzas opuestas, la primera ayuda a que el cambio se produzca (fuerzas impulsoras o positivas), y las que resisten a que el cambio se lleve a cabo (fuerzas restrictivas o negativas) que desean guardar el “estatus quo” (cualquier acción que este ocurriendo en ese momento). Cuando ambas fuerzas están en equilibrio los niveles de comportamiento se mantienen estables y se logra un equilibrio “euasiestacionario”.

“La segunda idea hace referencia a un modelo de cambio planeado, Lewin propone un plan denominado de tres fases mediante el cual se llevará a cabo el cambio planeado”.⁵³

⁵³ Guizar, Rafael. “Desarrollo Organizacional (preceptos y aplicaciones)”. Pág.115



Fase 1. Descongelamiento.

Lewin menciona que implica reducir a las fuerzas que se mantienen en la Organización en su actual nivel de comportamiento, por lo regular son fuerzas impulsoras que hacen que la estabilidad en el comportamiento desvaríe.

Fase 2. Cambio o Movimiento.

Consiste en desplazarse hacia un estado nuevo o nivel dentro de la Organización siempre en relación a factores de comportamiento y hábitos, para poder llevar a cabo esta fase es necesario desarrollar nuevos valores, conductas, hábitos y actitudes, en pocas palabras una nueva cultura Organizacional. Es importante mencionar que esta fase debe de iniciarse mientras la Organización está en descongelamiento.

Fase 3. Recongelamiento.

En esta fase del modelo es donde se estabiliza a la Organización y con frecuencia es necesario el apoyo de factores tales como la cultura, las normas, las políticas y las estructuras Organizacionales, aquí merma el equilibrio de las fuerzas y se consigue una estabilidad dentro de la Organización.

Lewin agrega que el método de las tres fases tiene resultados positivos dentro de la Organización si consideramos los siguientes cinco puntos:

- * Si se determina el problema que impera dentro de la Organización,
- * Si se tiene identificada la situación actual de dicho problema.
- * Si tenemos identificada la meta que deseamos alcanzar con la solución del problema.
- * Si tenemos identificadas las fuerzas positivas y negativas que desencantan dicho problema.
- * Si tenemos definida una estrategia para lograr el cambio de la situación actual encaminándola hacia la meta deseada.



Para entender mejor el modelo de Lewin se representa mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada” debido a que este modelo tiene similitud con esta operación aritmética.

$$\begin{array}{c} \text{(D) Recongelamiento} \\ \text{(A) Descongelamiento} \sqrt{\text{(C) Cambio en sí}} \end{array}$$

(B) Cambio

- ✱ Descongelamiento. Imperan diversas situaciones, generalmente se detectan los problemas causantes de la anomalía.
- ✱ Cambio. Se hace presente el proceso de cambio en la Organización en la cual se puede observar que a consecuencia de las acciones llevada a cabo y ante los cambios drásticos a favor de la Organización hay consecuencias.
- ✱ Cambio en sí. Dentro de este proceso de cambio se observa la recuperación de la Organización ante la asimilación de las mejoras hechas.
- ✱ Recongelamiento. Etapa final en la que se integra por completo el nuevo programa dentro de la Organización.

Ventajas	Desventajas
Logra una mejor eficiencia en las organizaciones.	Decremento de la producción.
Los resultados son de corto plazo.	Cambios drásticos en un período de tiempo corto.
Resuelve problemas actuales de la Organización con eficiencia.	Adaptación difícil para el recurso humano.
Impulsor de futuros cambios.	Equilibrio de fuerzas en tiempo considerable.
Logro de los cambios esperados.	Para concretar el modelo de cambio se debe contar con mecanismos como cultura, normas o políticas.



El modelo de las tres fases de Kurt Lewin es un poderoso proceso para realizar un cambio planificado, ya que por una parte ayuda a lograr el cambio dentro de las Organizaciones y por otro permite dar seguimiento a los cambios realizados, teniendo un proceso interminable que buscará el mejoramiento de los cambios.

Modelo de Richard Hackman Grag Oldham

Este Modelo es una visión que busca contribuir con el rediseño del trabajo, el Modelo tiene su punto de partida en las características del trabajo que producen los estados psicológicos denominados por Hackman y Oldham como “una elevada motivación interna para el trabajo”. Su propuesta es analizar el trabajo dentro de las Organizaciones, este análisis debe realizarse mediante la utilización de cinco características clave que servirán para rediseñar los trabajos con el objetivo de incrementar la motivación de los trabajadores. Estas características son:

- Variedad en el trabajo.
- Identidad de la tarea.
- Importancia de la tarea.
- Autonomía.
- Retroalimentación.

Existen factores moderadores que minimizan o alteran los resultados si se presentará una deficiencia en factores moderadores, como el conocimiento y habilidades que puedan provocar un desempeño menor.

La necesidad de una persona de conocer, aprender y desarrollarse es un factor moderador. Si esta necesidad es de nivel bajo, la presencia de las características esenciales del trabajo tiene bajas posibilidades de conducir a una satisfacción mayor en el desempeño del trabajo.



Un moderador más en la satisfacción con el contexto del trabajo; el tener descontento con factores como salario y seguridad en el trabajo reducirá al mínimo su productividad.

El resultado esperado es tener un elevado nivel de motivación, una satisfacción elevada en el trabajo, Desarrollo en cada uno de los casos y contar con un alto nivel de efectividad.

Ventajas	Desventajas
Importancia del trabajo desempeñado en cada una de sus áreas.	Los resultados del rediseño del trabajo se observan después de un largo tiempo.
Permite resolver estados psicológicos consecuentes de características esenciales del trabajo.	Resulta difícil a las personas adaptarse a la nueva forma de trabajo.
Aplica diagnóstico, participación y retroalimentación al diseño del trabajo.	Depende en gran forma de los moderadores.
Contribuye con el rediseño del trabajo.	Si el nivel de motivación no es el adecuado, los resultados se ven alterados.
Eficiencia en el trabajo de los integrantes del sistema.	Si no hay interés, por parte de los integrantes de la Organización, por aprender y desarrollarse, difícilmente se logrará la motivación y no sentirán satisfacción en la realización de su trabajo.

Este modelo enfatiza el rediseño del trabajo, dado que, a partir de los estados psicológicos del ser humano se pretende elevar la productividad de los individuos dentro de la Organización que se encuentren con baja motivación para realizar las funciones asignadas en la Empresa.

Este modelo muestra gran preocupación por elevar el nivel de motivación. Se puede considerar que es un punto clave y determinante, ya que se eleva la satisfacción en el trabajo y se logra un nivel mayor de efectividad.



Modelo de Tichy respecto a la Administración del Cambio Estratégico.

Destaca dentro de las intervenciones más recientes en el ámbito del Desarrollo Organizacional, propuesta por Tichy, este modelo pretender ligar la estrategia de la Organización, la estructura y los sistemas en el área de los recursos humanos, esto con el fin de ajustar entre ellos la adaptación al medio ambiente del cual forman parte.

Menciona que las Organizaciones están conformadas por sistemas técnicos, políticos y culturales. Cada uno es vital para la formación de la Organización debido a su interrelación.

Las claves para lograr los objetivos planteados son la estabilidad y la alineación de los tres sistemas; lo cual implica trabajo en equipo y apoyo de los mismos, para evitar el trabajo aislado e individual. Para lograr la alineación de los tres sistemas usa herramientas como⁵⁴:

- * Misión y estrategia de la Organización.
- * Estructura y Procedimientos Administrativos.
- * Prácticas de Administración de Recursos Humanos.

Los ajustes de los tres sistemas se presentan por ciclos de tiempo. Para cambiar una Organización, de su condición presente hacia un modelo futuro, Tichy recomienda tres pasos.

- * **Primer Paso.** Analizar y desarrollar una imagen de la Organización que se desea para un futuro, tomando en cuenta los tres sistemas.
- * **Segundo Paso.** Realizar un análisis exhaustivo de los tres sistemas.
- * **Tercer Paso.** Planear como realizar la unión de los tres sistemas.

⁵⁴ Guizar, Rafael. Modelos de Cambio. págs. 260-263



A continuación se presentan los componentes de la Administración del cambio estratégico propuestos por Tichy.

	Estrategia Organizacional	Estructura de la Organización	Administración de Recursos Humanos
Sistema Técnico	Análisis del medio ambiente de la Organización. Definir misión y ajustar recursos.	Diferenciar e integrar. Alinear estructura y estrategia.	Ajustar el personal a los roles. Medidas de desempeño.
Sistema Político	Determinar aquellos que influyen sobre la misión o estrategia. Determinar el comportamiento alrededor de decisiones estratégicas.	Distribuir el poder. Balance del poder mediante grupos y roles.	Política de sucesión, diseño y Administración de sistemas de recompensas.
Sistema Cultural	Administrar la influencia de valores y filosofía en misión y estrategia. Desarrollo de cultura alineada con la misión estratégica.	Desarrollar un estilo administrativo alineado con la estructura para apoyar roles. Integrar subculturas para formar la cultura de la Empresa.	Seleccionar personal para reforzar cultura. Desarrollo de modelos para reforzar cultura Organizacional.



Ventajas	Desventajas
Se alcanza la relación entre la estrategia de la Organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos.	Si no hay interrelación entre los tres sistemas no se logra una buena Administración del cambio estratégico.
Se desarrolla visión objetiva de cambios estratégicos.	Requiere participación de todos los niveles para poder realizar el cambio.
Los ajustes de los tres sistemas se realizan en ciclos de tiempo.	Necesita suficiente tiempo para la realización.
Flexibilidad para adaptarse a cualquier tipo de Organización.	Para llevarse a cabo es necesario prestar dedicación y especial atención a cada elemento.
Modelo sencillo y fácil de aplicar.	
Uso de gran variedad de estrategias para obtener el cambio deseado.	

Con la intervención de este modelo se consigue la interrelación de los tres sistemas, ya que son los sistemas los que componen a una Organización y son sobre ellos dónde se pueden hacer las correcciones necesarias.

Una de las principales características de este modelo es la búsqueda de la mejora continua como una cultura dentro de la Organización.



Modelo de L.A. y M.A. Sandra Luz González López

–Propone de forma sencilla el cambio de la estructura de la Organización, mediante la interrelación existente entre la Organización y las personas que la integran.

Para realizar el proceso de cambio se requieren tres pasos⁵⁵:

*** Recolección y Análisis de la Información.** Se concentra toda la información con el fin de obtener una perspectiva de las operaciones de la Empresa. Se reúne la mayor información sobre la historia de la Organización, antecedentes, estructura, tendencias de crecimiento, estadística, volúmenes de venta, etc., en este primer paso lo esencial es conocer los objetivos y las metas de la Empresa.

Las operaciones existentes deben de analizarse y registrarse para conocer la forma de proceder de las mismas.

*** Diagnóstico y Planeación.** Su propósito es explicar la causa de los comportamientos y actitudes de las personas que laboran en la Organización. En primer lugar se identifican las situaciones problema para medir sus elementos y causas.

La correcta planeación de la solución de los problemas de las personas y de la Organización, ayudarán a alcanzar los objetivos Organizacionales.

*** Ejecución.** Se cuida que las medidas correctivas se realicen de acuerdo a lo planeado, además de observar que las recomendaciones se lleven a la práctica beneficiando a la Organización.

⁵⁵ González L., Sandra Luz. “Cambio Organizacional y su influencia en el factor humano en una Empresa de control de fauna nociva”. pág. 27

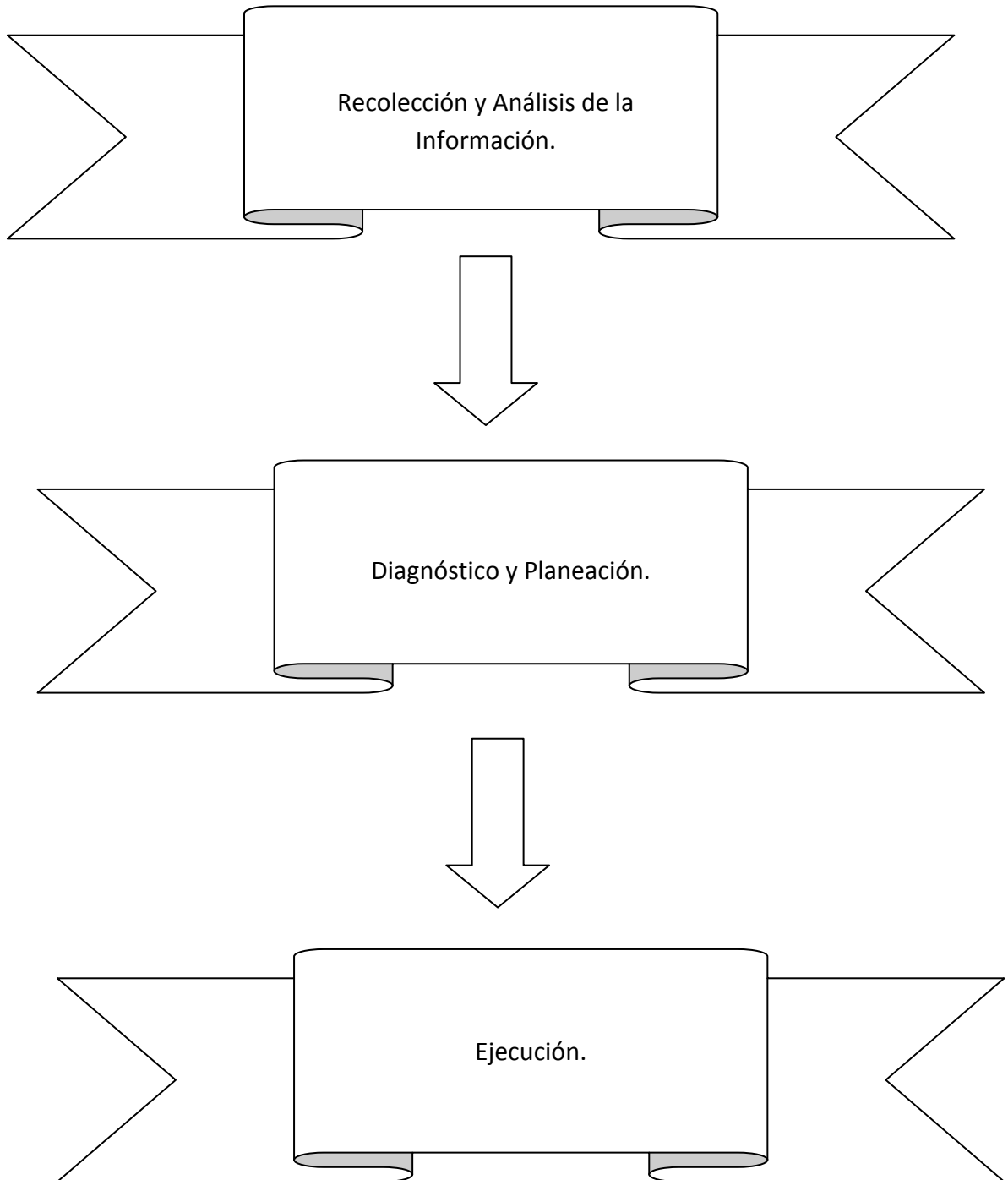


Este Modelo es un proceso mediante el cual los principios y las prácticas de las ciencias de la conducta se utilizan en una Organización activa de manera planificada y sistemática, teniendo como finalidad alcanzar las metas y desarrollar una competencia Organizacional, a la vez que pretende mejorar la calidad de vida laboral y efectiva de la Organización.

Para lograr el cambio enfoca sus esfuerzos para elevar la motivación, utilización e integración de los recursos humanos, orientándose al cambio total del sistema.

Ventajas	Desventajas
Modelo sencillo de aplicar por su claridad y precisión.	Su aplicación requiere tiempo.
Toma en cuenta a la Organización, sus metas y objetivos.	Si no se cuenta con un buen análisis de las operaciones, la aplicación del proceso presentará problemas.
Enfocado al cambio en la estructura de la Organización, la tecnología y las personas.	Debe contar con la cooperación de las personas, de otro modo será difícil su aplicación.
Con un cuidadoso análisis de la información, se logra conocer las operaciones llevadas a cabo dentro de la Organización.	La persona encargada de realizar el proceso debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo este modelo.
Orientado a las Organizaciones Mexicanas.	
Propone alternativas positivas que ayudan a lograr los objetivos.	

Este modelo cuenta con la particularidad de enfocar sus esfuerzos a Organizaciones Mexicanas, por lo que se pueden conseguir beneficios más efectivos. Este Modelo brinda gran importancia a las personas integrantes de la Organización mediante el cambio planeado.





3.6 Finalidad del Desarrollo Organizacional.

Toda Organización funciona dentro de un ambiente en constante movimiento, el cual está sujeto a transformaciones continuas, mismas que exigen a la Organización una adaptación continua de sus características y comportamientos.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta que toma la Organización ante esta necesidad de realizar cambios.

La finalidad del Desarrollo Organizacional es establecer ese proceso de cambio, planeado y destinado a proporcionar y mantener nuevas formas de Organización y a desarrollar los procedimientos más efectivos de planificación, toma de decisiones, comunicación, ambiente Organizacional. Incrementar la congruencia entre la estructura, el proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la Organización.

El Desarrollo Organizacional desarrolla un sistema variable y capaz de auto renovarse, que se puede organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas; es decir, el sistema se organiza de un modo diferente dependiendo de la naturaleza de las tareas.



3.7 Importancia del Desarrollo Organizacional.

La importancia del Cambio Organizacional radica en que el Recurso Humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier Organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito Organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la Organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tengan indicios de su aparición.

El Cambio Organizacional pretende aprovechar de una mejor manera la experiencia y potencial de los individuos mediante un Agente de Cambio, el cual actuará como impulsor de este proceso de cambio.

El Desarrollo Organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, en el proceso y la estructura de la Organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Este proceso es un camino, una serie de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. Son acontecimientos que se despliegan y evolucionan. Cada programa o proceso de Desarrollo Organizacional es único en sí.

Los esfuerzos del Desarrollo Organizacional están orientados hacia el mejoramiento de la Organización total.



3.8 Agente de Cambio.

Cuando un Agente de Cambio es requerido en una Organización es porque existen problemas ocasionados por motivos inesperados tanto del medio externo como interno.

Al llevar a cabo un Proceso de Cambio dentro de las Organizaciones se da comienzo a una relación estrecha entre el sistema y el Agente de Cambio. Al pasar del tiempo se ha definido la tarea de un Agente de Cambio para entenderla se presenta a continuación una serie de conceptos:

Paul R. Lawrence afirma que el Agente de Cambio es:

Aquella persona, que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento.

Lawrence resalta el hecho de que un Agente de Cambio puede estar dentro de la estructura o independiente a la Organización y que es sumamente importante contar con experiencia en las ciencias del comportamiento.

Faria Mello conceptualiza:

El Agente de Cambio es aquel capaz de desarrollar en la Organización actitudes y procesos que permitan a la Organización transacciones proactivas con los diversos aspectos del medio interno y externo.

Es aquella persona que tiene la capacidad de modificar aquellos hábitos erróneos que tienen los integrantes de una Organización para poder ser más proactivos.



La L.A. y M.A. Sandra Luz González López mencionan al Agente de Cambio como:

Aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una Organización, para obtener y mejorar los resultados de las mismas.

En este concepto se resaltan los cambios que se deben dar en las actitudes para obtener mejores resultados en la Organización.

De los conceptos anteriores se puede concluir que un Agente de Cambio es:

“Aquella persona que se encarga de implantar el cambio en una Organización, que posee la experiencia, conocimientos y capacidades necesarias para desarrollar actitudes y procesos que ayudarán a la Organización a obtener mejores resultados”.

Son muchas las características que se considera deben tener el Agente de Cambio. Al ser una pieza clave para lograr el cambio de la Organización. A continuación se mencionará las más relevantes:

- * Debe ser una persona comprometida. Que sienta la fuerza de identificación y de involucramiento por su trabajo.
- * Ser responsable. Que posea la capacidad de respuesta al asumir su compromiso.
- * Tiene que estar preparada, que cuente con conocimientos y experiencia propia.
- * Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del personal con quien esté trabajando.
- * Saber analizar la problemática de la Organización y emitir juicios y objetivos claros.
- * Identificarse con los puntos de vista de su cliente (la Organización quien contrato sus servicios).
- * Contar con un comportamiento respetuoso, ético y eficiente en sus servicios.



- * Tenaz. Firme en los planes o acciones a realizar, constante para llevar a cabo el proceso de cambio deseado.
- * Integración. Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión.
- * Creatividad. Conjeturando formas y opciones que ayuden a resolver cualquier problema que se presente dentro de la Organización y elegir la situación más viable y conveniente.
- * Actitud positiva para aceptar retos y aprovechar oportunidades.

CAPÍTULO 4

Caso Práctico.



**Propuesta de un Modelo de D.O.
Para realizar el Análisis del
Departamento de Tesorería de
una Empresa de Telefonía
Celular.**



*“No sólo es el deseo de
cumplir los objetivos, si no el
compromiso de alcanzarlos”.*



4.1 Antecedentes de la Telefonía Celular y de la Empresa “DOS OS SA DE CV”.

Antecedentes de la Telefonía Celular.

Los teléfonos celulares han revolucionado el área de las comunicaciones, redefiniendo como percibimos las comunicaciones de voz. Tradicionalmente, los teléfonos celulares se mantuvieron fuera del alcance de la mayoría de los consumidores debido a los altos costos involucrados.

Como resultado, las compañías proveedoras de servicios invirtieron tiempo y recursos en encontrar nuevos sistemas de mayor capacidad, y por ende, menor costo de producción y distribución.

Los sistemas celulares se han beneficiado de estas investigaciones y se han desarrollado como productos de consumo masivo.

Historia

A los efectos de mostrar la evolución de la telefonía móvil en la historia se procederá a describir una breve reseña que muestra el avance de la misma:

* **1843.** Un talentoso químico de nombre Michael Faraday comenzó un profundo estudio sobre la posible conducción de electricidad del espacio. Faraday expuso sus grandes avances respecto a la tecnología del siglo anterior, lo que ayudó en forma incalculable en el Desarrollo de la telefonía celular.

Faraday





El teléfono es inventado por Alexander Graham Bell.



* **1894** – Si bien la comunicación inalámbrica tiene sus raíces en la invención del radio por Nikolai Tesla en la década de 1880, formalmente fue presentado en 1894 por un joven italiano llamado Guglielmo Marco



* **1947** - Fue un gran año para lo que sería la industria de la telefonía celular. En ese año los científicos desarrollaron las ideas que permitían el uso de teléfonos móviles usando "células" que identificaran un usuario en cualquier punto desde donde se efectuara la llamada. Sin embargo, la limitada tecnología del momento obligó a Desarrollos posteriores.

* **1949** – En la época predecesora a los teléfonos celulares, la gente que realmente necesitaba comunicación móvil tenía que confiar en el uso de radio-teléfonos en sus autos. En el sistema radio-telefónico, existía sólo una antena central por cada ciudad, y unos pocos canales disponibles en la torre.

Esta antena central significaba que el teléfono en el vehículo requeriría una antena poderosa, lo suficientemente poderosa para transmitir a 50 ó 60 kms de distancia. Estos también significaba que no muchas personas podrí aún usar los radio-teléfonos - simplemente no existían suficientes canales para conectar.

En este año se autorizaron seis canales móviles adicionales a las portadoras de radio comunes, las cuales definieron como compañías que no proporcionan un servicio telefónico de línea alámbrica pública, pero si se interconectan a la red telefónica pública y proporcionan un servicio de teléfono inalámbrico equivalente. Luego se incrementó el número de canales de 6 a 11, reduciendo el ancho de banda a 30 Khz. y espaciando los nuevos canales entre los viejos.



* **1964** – Hasta la fecha, los sistemas de telefonía móvil operaban sólo en el modo manual; un operador del teléfono móvil especial manejaba cada llamada, desde y hacia cada unidad móvil. En 1964, los sistemas selectores de canales automáticos fueron colocados en servicio para los sistemas de telefonía móvil. Esto eliminó la necesidad de la operación oprimir-para-hablar (push-to-talk) y les permitía a los clientes marcar directamente sus llamadas, sin la ayuda de una operadora.

El MTS (Sistema de Telefonía Móvil) usa los canales de radio de FM para establecer enlaces de comunicación, entre los teléfonos móviles y los transceptores de estación de base centrales, los cuales se enlazan al intercambio de teléfono local por medio de las líneas telefónicas metálicas normales. Los sistemas MTS sirven a un área de aproximadamente 60 Km. a la redonda y cada canal opera similarmente a una línea compartida. Cada canal puede asignarse a varios suscriptores, pero sólo un suscriptor puede utilizarlo a la vez. Si el canal preasignado está ocupado, el suscriptor debe esperar hasta que se desocupe, antes de hacer o recibir una llamada.

* **1971** - La demanda creciente en el espectro de frecuencia de telefonía móvil saturado impulsó a buscar un modo de proporcionar una eficiencia del espectro de frecuencia mayor. En este año, AT&T hizo una propuesta sobre la posibilidad técnica de proporcionar respuesta a lo anterior. Se comenzaba a delinear el principio de la radio celular.

-En este mismo año en Finlandia se lanza la primera red pública exitosa de telefonía móvil, llamada la red ARP. Dicha red es vista como la Generación 0 (0G), estando apenas por encima de redes propietarias y redes de cobertura local. Detalles de la tecnología usada en el momento se detallan en la siguiente sección.

* **1973** – El Dr. Martin Cooper es considerado el inventor del primer teléfono portátil. Considerado como "el padre de la telefonía celular"; siendo gerente general de sistemas de Motorola realizó una llamada a sus competidores de AT&T desde su teléfono celular, transformándose en la primera persona en hacerlo.



Martin Cooper con su Motorola DynaTAC



* **1977** – Los teléfonos celulares se hacen públicos, dando comienzo las pruebas en el mercado. La ciudad de Chicago fue la primera en comenzar con 2000 clientes. Eventualmente otras líneas de prueba aparecieron en Washington D.C. y Baltimore.

* **1979** – Si bien los Americanos eran los pioneros en la tecnología, los primeros sistemas comerciales aparecieron en Tokio, Japón por la compañía NTT, en 1979.

* **1983** – Chicago, Washington D.C. y Baltimore son los escenarios de los primeros lanzamientos de sistemas comerciales de telefonía celular en Estados Unidos.

* **1983** – La AMPS (Sistema Avanzado de Telefonía Móvil) es lanzada usando frecuencias de banda desde 800 MHz. hasta 900 MHz y de 30 Khz. de ancho de banda para cada canal como un sistema totalmente automatizado de servicio telefónico. Es el primer estándar en telefonía celular en el mundo.

* **1986** – Con ese punto de partida, en varios países se diseminó la telefonía celular como una alternativa a la telefonía convencional inalámbrica. Para 1986 los usuarios de telefonía celular llegan a los 2 millones sólo en Estados Unidos.

Debido a esta gran aceptación, el servicio comenzó a saturarse rápidamente, creándose así la necesidad de desarrollar e implantar otras formas de acceso múltiple al canal y transformar los sistemas analógicos a digitales, con el objeto de darle cabida a más usuarios

* **1987** – La Industria llega a los 1000 millones de dólares en ganancias.

* **1988** – Este año cambió muchas de las tecnologías típicas del pasado. Se crea un nuevo estándar, el TDMA Interim Standard 54, el cual es oficializado en 1991.

– Motorola introduce el teléfono móvil DynaTAC, el primer radioteléfono puramente "móvil". El teléfono, apodado "el ladrillo", tenía una hora de tiempo de conversación y ocho horas de tiempo en modo en espera.

* **1996** – Bell Atlantic Mobile lanza la primera red comercial CDMA en los Estados Unidos.

* **1997** – Los usuarios de la industria inalámbrica —celular, PCS y ESMR— superan los 50 millones.

– Entra en uso la red digital e inalámbrica de voz y datos (2G)



* **13 de Octubre de 2003** – 20° Aniversario de las Comunicaciones Inalámbricas Comerciales.

Presente en Estados Unidos, América Latina y Asia:

- Más de 182 millones de Americanos son usuarios de telefonía móvil.
- 200,000 es el número de veces por día en las que alguien llama por ayuda desde un teléfono móvil.
- En América Latina 37 de cada cien habitantes son abonados de la telefonía móvil.

Antecedentes de la Empresa “DOS O´S SA DE CV”

Dos O ´S es una Empresa que se creó en el año de 2003 con la finalidad de atender al mercado de las telecomunicaciones, nace en la ciudad de México, constituyéndose gracias a la visión de dos familias que deciden unirse para lograr sus objetivos, siendo estas los (Olivares y Orvañanos) por lo cual se decide poner dicho nombre a su Empresa, empezando con 250 empleados y expandiéndose a los estados de Guanajuato, Nayarit, Cd Victoria, Colima, Monterrey, Tamaulipas, Aguascalientes y tomando fuerte presencia en todos los altos de Jalisco, contando con presencia en más de 27 poblaciones y ciudades con más de 140 puntos de venta operando entre tiendas propias y subagentes, Dos O´S se ubica dentro de los primeros 20 distribuidores a nivel Nacional de toda la cadena de Telefónica Movistar y en la actualidad es el distribuidor con mayor crecimiento y con los mejores indicadores de calidad de venta.

El corporativo cuenta con equipo de trabajo comprometido con su red de distribución apoyándoles para su crecimiento con asistencia personalizada en todas sus áreas desde el área de atención a clientes hasta las direcciones, contando con aproximadamente 650 empleados donde la capacidad de respuesta es inmediata ya que se cuenta con estructura regional en todos los lugares donde se tiene operación buscando colocarse el toque local a todas las necesidades de la red de distribución.



El Corporativo Dos O'S tiene su base en México D.F. Y cuenta con centros de distribución en los poblados y ciudades de: León, Cd Juárez, Monterrey, Tepic, Puebla, San Luis Potosí, Aguascalientes, Colima, Estado de México, Morelia entre otros lugares donde se cuenta con oficinas Regionales.

Presencia en la República



7 Regiones

47 Plazas

307 Puntos de Venta

CONSUMO

100 BODEGA AURRERA

5 FABRICAS DE FRANCIA

4 LIVERPOOL

25 SORIANA

53 WALMART

CONSUMO TERCIALIZADO

3 CORPORACION CONTROL

4 MUEBLERIA CENTRAL

PROMOTORIA

2 CHEDRAUI

23 FAMSA

7 SAMS

24 SUBURBIA

ESPECIALISTA

56 LOCALES DOS OS



Quién es Telefónica Movistar?

Grupo Telefónica se sitúa entre las primeras operadoras de telecomunicaciones en el mundo, es líder global y operador de referencia en los mercados de habla hispana y portuguesa.

Su actividad se centra principalmente en los negocios de telefonía fija, telefonía móvil e Internet.

La Empresa tiene operaciones en 23 países y suma a más de 200 millones de clientes en todo el mundo. Tan sólo en telefonía móvil, Grupo Telefónica, cuenta con más de 138.4 millones de usuarios.



Movistar es la marca de Grupo Telefónica que engloba todas las operaciones de telefonía móvil en 13 países: España, México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Argentina, Chile y Uruguay.

Telefónica México es la operadora de Grupo Telefónica para el mercado mexicano y engloba todas sus operaciones de telefonía móvil bajo la marca movistar.

Telefónica México ofrece, a través de movistar, las más atractivas ofertas comerciales del mercado y permite que cada vez más mexicanos puedan disfrutar de los mejores servicios de telefonía móvil.

Líder en la innovación de productos y servicios de telecomunicaciones, Telefónica México crea soluciones que hacen más fácil la vida de las personas. En México, Movistar tiene más 15 millones de clientes.

Historia Telefónica Movistar

La entrada de Telefónica en México se hizo visible luego de adquirir cuatro operadoras en el norte del país (en el año 2001) y posteriormente a la operadora mexicana Pegaso (en el 2002). Tras la integración de estas Empresas, se formó Telefónica México y la marca Telefónica MoviStar (en el 2003), hasta que en abril de 2005 se lanzó la nueva imagen de Movistar, misma que está presente en 13 países.

Desde la llegada de Telefónica México al mercado mexicano se abrió la posibilidad de acercar la telefonía móvil a más personas. Se creó un marco para ofrecer servicios de calidad con tarifas accesibles. Hoy, gracias a los esfuerzos realizados, Telefónica México y la marca Movistar han logrado la democratización de la telefonía móvil.

Con la creación de más y mejores servicios Movistar ha impulsado el Desarrollo de las telecomunicaciones en México, para que cada vez más usuarios puedan encontrar diferentes soluciones de comunicación que respondan a sus necesidades.



Dos O'S Telefonía & Móviles.

En el año de 2004 el consejo directivo de Corporativo Hersymac decide abrir un nuevo segmento de negocios en la telecomunicaciones siendo atendido en sus inicios por Tecnoware de Occidente y hasta finales del 2005 pasa a ser manejado por Dos O's SA de CV, esta Empresa cierra filas con el operador de telefonía Móvil TELEFONICA MOVISTAR, con la cual se expande en los estados de Jalisco, Colima, Nayarit, Michoacán, Guanajuato, Zacatecas, Aguascalientes, entre otros con más de 140 puntos de ventas a mediados del año 2008.

❖ GIRO.

Empresa Dos O'S SA DE CV se dedica a la compra, venta, consignación, distribución, representación, comercialización de aparatos de teléfono, teléfonos celulares y accesorios de los mismos, venta de tiempo aire para los mismos, ya sea en forma de tarjetas de prepago o a través de medios electrónicos.

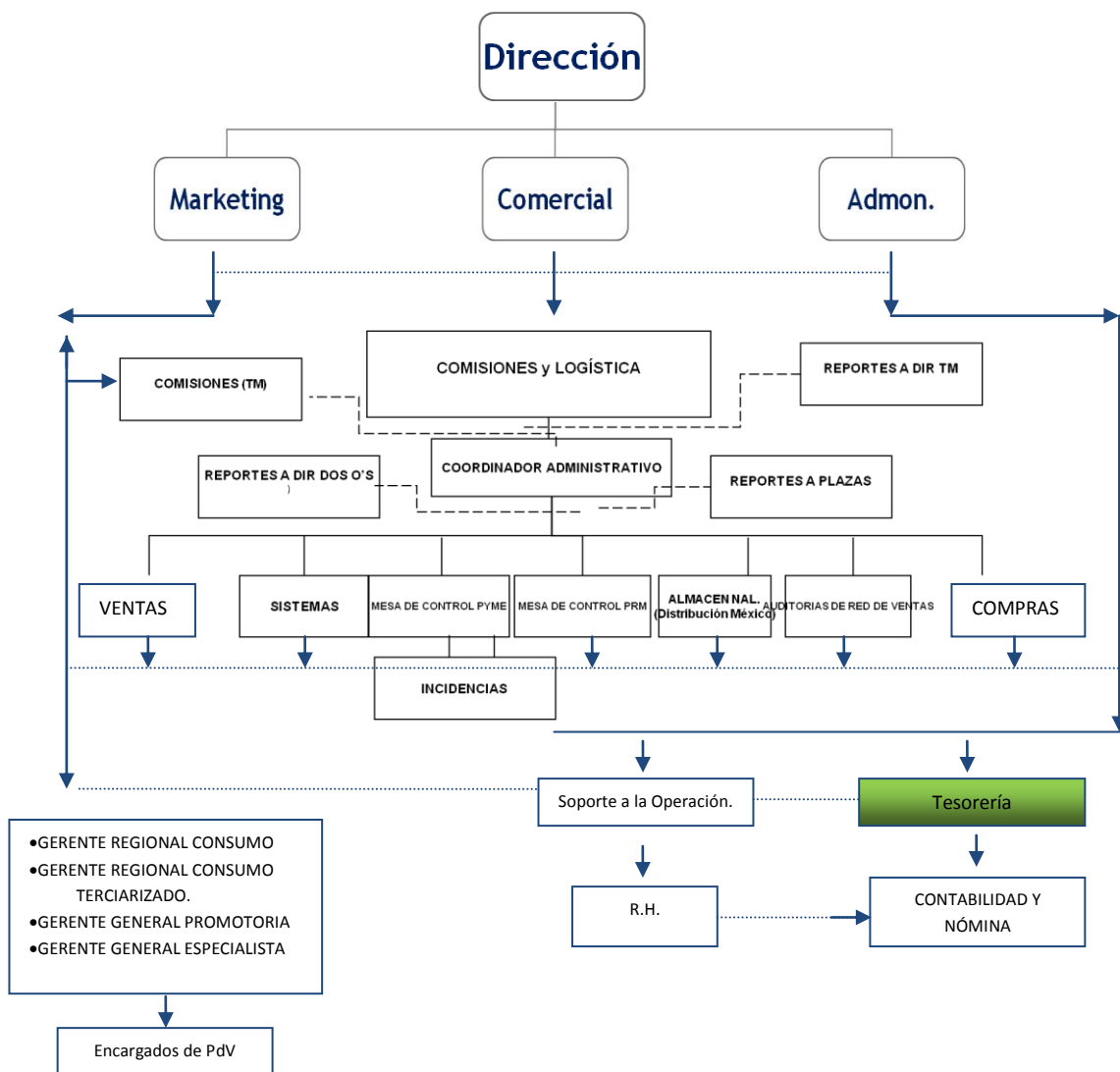
Toda estas actividades las desarrolla por medio de sus promotores y subagentes que se encargan del contacto con el público en general en cada uno de sus puntos de venta, labor que se lleva a cabo en varios Estados de la República Mexicana que se dividen en regiones, de las cuales responden los Gerentes Regionales y se encargan de tener el contacto y control con las oficinas centrales, estos tienen trato directo con la Tesorería en cuanto a el control de gastos o bien de los ingresos que producen cada una de ellas, así mismo se encargan de la contratación de su personal y de recopilar toda la información para hacerla llegar a las oficinas para que se encarguen de todos los tramites indispensables de seguridad social, para el contacto en el Distrito Federal y zona conurbada, se cuenta con supervisores que se encargan de la promotoría, así como gente que se dedica a la venta de cambaceo y tiempo aire electrónico independiente para negocios particulares como pequeñas tiendas o similares.



ORGANIGRAMA.



“Hacia una cultura Multiproducto con rentabilidad y eficiencia basada en la colaboración”





❖ Visión

Situarse como altos líderes en el mercado de telecomunicaciones, a través de su producto, servicio, calidad e innovación. Teniendo como meta la satisfacción de sus clientes. Siempre guiados por una actitud ética y honesta. Su personal es calificado y ha sido inculcado con la directriz de prestar servicios de alta calidad.

❖ Misión

Brindar a través de sus productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a sus distribuidores y clientes. Sustentados por una Empresa económicamente próspera comprometida con el Desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica.

❖ Valores

En la Empresa se considera que la promoción de valores en su gente, y en sus acciones y actitud están vinculadas a su progreso integral.

Por ello, fomentan y practican diariamente sus valores:

- ❖ **Honestidad y Honradez.** Actuar con sinceridad hacia ellos mismos, hacia sus compañeros, sus clientes y sus proveedores. Trabajar con eficiencia y no desperdiciar ni abusar de los recursos de la Empresa.
- ❖ **Confiabledad.** Dar a sus clientes y proveedores internos y externos, la seguridad de ser una Empresa que brinda un servicio de calidad.
- ❖ **Responsabilidad** Cumplir puntual, eficaz y eficientemente las tareas y obligaciones que se les asignan respondiendo por sus acciones y asumiendo las consecuencias de éstas.



- ❖ **Compromiso** Tener la firmeza y convicción para lograr los objetivos y metas Organizacionales contribuyendo con su trabajo y participando activamente en la toma de decisiones.
- ❖ **Lealtad** Amar su trabajo, identificarse con las metas y objetivos de la Empresa y procurar también la lealtad recíproca de sus clientes y proveedores, contribuyendo al Desarrollo común.
- ❖ **Disponibilidad** Ser personas con espíritu de servicio hacia sus clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- ❖ **Solidaridad** Vivir un compromiso de beneficio y apoyo mutuo entre la Empresa, su personal y la sociedad
- ❖ **Equidad** Tratar con igualdad de ánimo a todo el personal en una relación de pares, procurar una justa remuneración y buscar la constante superación de sus colaboradores para que tengan acceso a diversas oportunidades de Desarrollo.
- ❖ **Calidad Humana** Reconocer la dignidad y valor de cada compañero y respetar las diferencias de credo, género, discapacidad y clase social de su gente.
- ❖ **Ética** Actuar conforme al sentido del deber ser, con fundamento en los valores universales del hombre, procurarla en todos los ámbitos de la Empresa, buscar de manera habitual la verdad, la honradez y la congruencia.
- ❖ **Participación** Fomentar la integración de equipos de trabajo para el Desarrollo óptimo del talento de todo el personal como un elemento fundamental de la competitividad de Dos O's.



❖ Clientes.

- Pegaso Pcs SA de CV
- Público en General
- Supermercados Internacionales heb SA de CV
- Corporación control SA de CV
- Mueblería Central SA de CV
- Telejuegos SA de CV
- Libra Teleco SA de CV

❖ Proveedores.

- Pegaso Pcs SA de CV
- Oscar Miguel Velasco Lavalle
- Brightair SA de CV



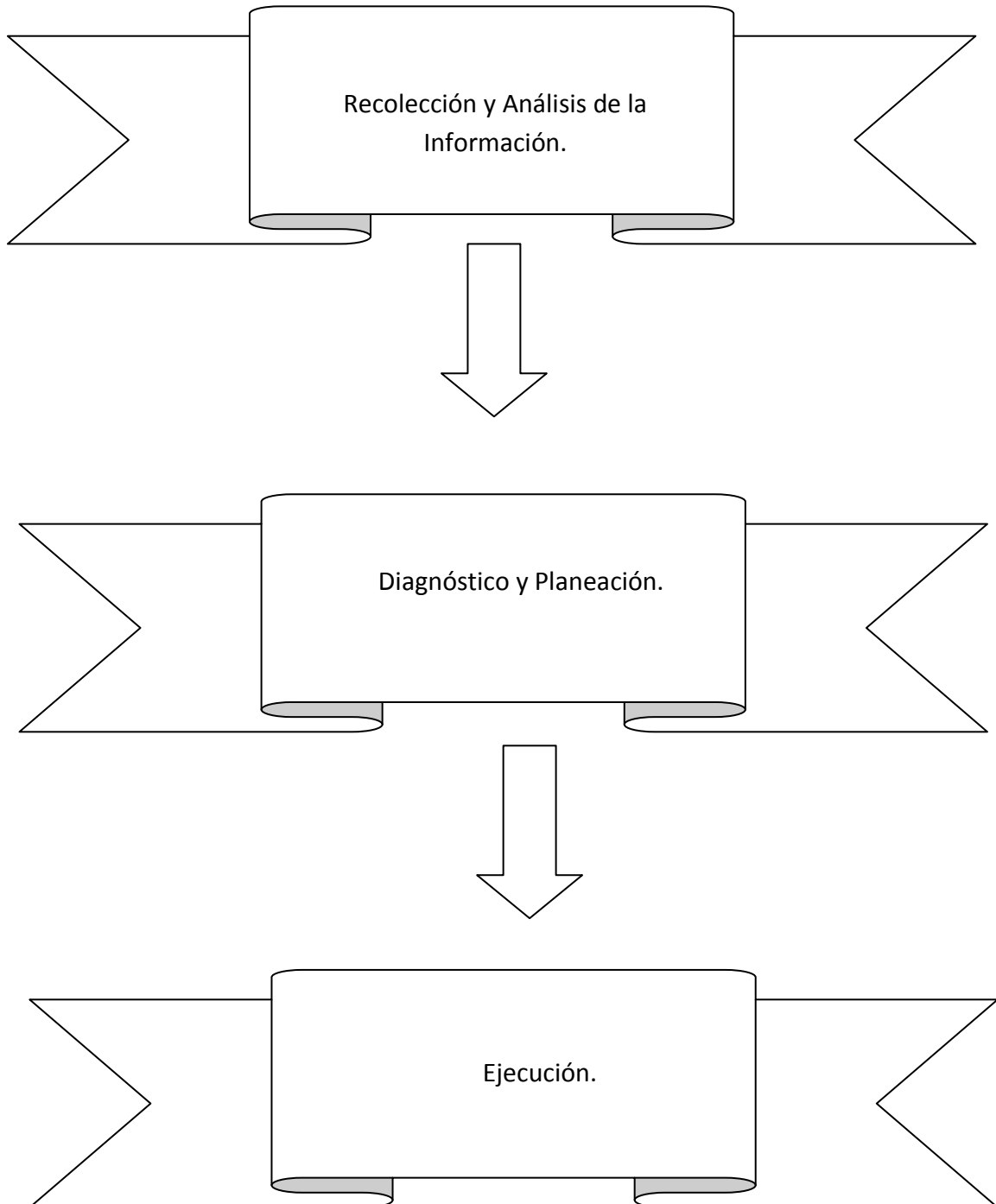
4.2 Propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional para realizar el Análisis del Departamento de Tesorería de una Empresa de Telefonía Celular.

En el capítulo anterior se hablo de varios Modelos de Desarrollo Organizacional de expertos en el tema, el Modelo que se propone para este trabajo se basa en el de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López, ya que es indispensable considerar un proceso innovador, vanguardista, claro y práctico, esto dará la ventaja de tener el control total en todo el proceso alcanzando así la máxima eficiencia.

La L.A. y M.A. Sandra Luz González López es especialista en Desarrollo Organizacional con prestigio y de gran trayectoria profesional, es egresada y catedrática de la Universidad Nacional Autónoma de México, reconocida ampliamente por distintos medios de difusión, siendo el más reciente, la revista UNAM COMUNIDAD, publicada en agosto del año pasado, donde resaltan de forma muy importante el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Licenciada como el mejor procedimiento de Cambio aplicable a Organizaciones Mexicanas.

El Modelo ha sido utilizado con éxito en Empresas en las que la autora presta sus servicios como consultora, garantizado resultados efectivos, por lo que este Modelo reúne todas las características deseadas para nuestra Empresa

Dicho Modelo consta de tres etapas o fases las cuales son:





Primera fase. Recolección y Análisis de la Información.

En esta primera fase u etapa se concentra toda la información sobre la forma de operar de la Organización o área a evaluar como son los manuales de procesos y procedimientos, políticas, crisis, con el objeto de tener una visión externa de las operaciones que se realizan.

La información básica que se investiga son los antecedentes de la Organización, Nombre, Ubicación, Giro etc., donde se conoce también la Visión, Misión, Objetivos y Políticas.

Una vez teniendo toda esta información se analiza con el fin de comprender el funcionamiento que ha tenido hasta ahora el área u Organización obteniendo un reporte veraz y preciso para que se pueda avanzar a la siguiente fase.



Segunda Fase. Diagnóstico y Planeación.

En esta fase se analizara el funcionamiento y desempeño en las principales actividades que se realizan en las áreas funcionales de la Organización, se interpreta el comportamiento y actitudes del personal que labora en la Organización.

Se diagnostica una situación determinada para poder identificar sus elementos y causas. En esta fase se da respuesta y solución a las causas que originaron las deficiencias brindando opciones para lograr aumentar la eficiencia y eficacia de la Organización.



Tercera Fase. Ejecución.

En esta última fase se pondrá en práctica lo planeado, vigilando su correcta aplicación para asegurar el éxito.

No se debe olvidar que cualquier proceso de este tipo implica la participación de todos los miembros de la Organización y un Agente de Cambio.

El Cambio Organizacional está basado en el elemento humano, en un enfoque que incluye la motivación y la identificación del empleado con su Organización, facilitando el alcance de los objetivos Organizacionales, las mejoras de calidad, y el ambiente laboral teniendo así una mayor eficiencia y eficacia en toda la Organización y logrando los objetivos deseados.



a) PROPUESTA.

➤ **Recolección y Análisis de la Información de la Empresa DOS O'S**

Razón Social: DOS O'S S.A. DE C.V.

R.F.C: DOS030218C25

Dirección Oficina Principal: Av. Parque Chapultepec No. 87, Col. Lomas del Parque, Naucalpan Estado de México.

Sector: Servicios (Terciario)

Giro: Distribución y venta de Teléfonos Celulares, accesorios y tiempo aire electrónico.

Tamaño: Gran Empresa.

Número de Empleados: 650

Mercado: Nacional.

Los antecedentes y evolución se mencionan en el primer tema de este capítulo.



Para poder establecer o determinar la problemática del Departamento de Tesorería de la Empresa DOS O´S y así proceder su respectivo análisis, se separarán las funciones que en ella se delegan, sus responsabilidades, actitudes y sus relaciones con los demás Departamentos principalmente el de contabilidad para su adecuado funcionamiento.

Aspectos importantes en el Desarrollo del Análisis del Departamento:

- a) Actitud y Forma de trabajo en el Departamento.
- b) Operaciones Principales de Caja y Bancos.
- c) Gastos y Arrendamientos.
- d) Crédito y Cobranza.

Estas son las principales actividades con las que tendrá relación el Departamento y con las que desarrollara su trabajo y se tomaran en cuenta para la elaboración del diagnostico y planeación del Departamento.

La Empresa requiere de un Modelo de Desarrollo Organizacional que le ayude a introducir comportamientos, estructura y buen funcionamiento en su Departamento de Tesorería, de manera que tengan las facilidades de identificar cada uno de los elementos que lo integran y tener las soluciones a las contingencias que se les presenten de la manera más próxima y efectiva.



Problemáticas Generales Detectadas:

- ❖ Uno de los principales problemas que ha detenido el buen funcionamiento del Departamento es la falta de la responsabilidad tan grande que tiene el mismo, la falta de compromiso y responsabilidad al momento de realizar las obligaciones y el peso que tiene para el buen Desarrollo de las demás Áreas de la Organización.
- ❖ En el Departamento se delegan muchas de las obligaciones de este, en personal no capacitado, ni preparado para llevarlas a cabo, donde termina realizándolas como tales personas creen y no como deben de ser.
- ❖ Las funciones no están correctamente especificadas.
- ❖ Las operaciones y accesos a bancos no las lleva una sola persona provocando muy frecuentemente el mal uso de ellos y bloqueo por días o semanas de las cuentas vía internet, sin poder acceder a la información salvo conducto directo con el banco.
- ❖ No se lleva un calendario específico de pagos u obligaciones generales para todos los meses, con los cuales se pierde y no hay control a veces provocando la duplicidad de pagos, falta de pagos o bien se hacen pagos cuando no se deben.
- ❖ La comunicación establecida no es muy adecuada y propicia desviaciones en el momento de registro e interpretación de operaciones en Contabilidad.
- ❖ La mayor parte del tiempo no se analizan los resultados que se obtienen con los Estados Financieros, puesto que se elaboran en Contabilidad y se pasan a los dueños, sin pasar el filtro de Tesorería para que puedan ver la magnitud de sus acciones.
- ❖ No hay supervisión y seguimiento en los pagos.
- ❖ No hay control en fechas de ingresos de dinero por parte de nuestros principales clientes, des fondeando la mayor parte del tiempo por no tener conocimiento de donde proviene el dinero.
- ❖ Pagos de reembolsos sin previa revisión o justificación de los mismos, que sean completamente indispensables con la operación de la Empresa.
- ❖ Clima hostil entre los miembros del Departamento.



- ❖ Desigualdad en la determinación de pagos de liquidación y sueldos lo que puede llegar a aumentar la base de pagos de sueldos considerablemente, provocando falta de fondos para cubrir otras cuotas.
- ❖ Falta de previsión de pagos fiscales provocando pagos de multas y actualizaciones muy seguidos
- ❖ Falta de control para determinar que ingreso es efectivamente venta y que vaya acorde con la facturación.
- ❖ Trabajar bajo promedios de compras no sabiendo realmente un % real de deuda con los proveedores.
- ❖ La información que se desprende del Departamento no siempre es veraz.
- ❖ Existen diversas quejas por los demás miembros de la Organización por el trabajo desempeñado por el Departamento.
- ❖ No hay un control adecuado de las chequeras, expidiendo cheques sin fondos provocando el cobro por parte de la institución bancaria de altas comisiones, disminuyendo el dinero disponible para los pagos.
- ❖ No hay conocimiento suficiente o forma de operar de manera controlada los pagos interbancarios, para no tener problema en los registros, provocando que si en caso de extravió de los comprobantes no se pueda identificar a que se refiere el pago.
- ❖ No hay un control adecuado en la distribución de las cuentas de ingresos para evitar tanto pago de IDE.
- ❖ En general no presentar la confianza necesaria en la forma de operar del Departamento.



➤ **Diagnóstico y Planeación.**

Esta segunda etapa se divide en dos partes, en la primera se realiza el diagnóstico, analizando las principales actividades que se llevan a cabo en el Departamento en listadas anteriormente y en segundo lugar se presenta la planeación cuyas alternativas de solución permitirá a la Organización incrementar la eficiencia, productividad y mejora de su Departamento de Tesorería.

PROBLEMÁTICA.

Actitud y Forma de trabajo en el Departamento.

- a) El Tesorero no permite que sus colaboradores se adentren más en las funciones y las responsabilidades del Departamento, queriendo él abarcarlas todas y no aceptando comentarios o soluciones constructivas.
- b) Existe clima hostil en el Desarrollo de las Actividades.
- c) No existen reportes diarios acerca de las labores efectuadas.
- d) Todos los requerimientos de fondos de dinero ó expedición de cheques se solicitan mediante el envío de correos electrónicos al tesorero.

Operaciones Principales de Caja y Bancos.

- a) No se lleva registro ni se expiden recibos de caja al momento del desembolso del dinero, sino hasta el momento en que son comprobados.
- b) Existen diversas cuentas de bancos, las cuales asumen la misma función.
- c) No es verificado el número de cheques, al momento de la entrega de cada una de las chequeras por parte del banco, así mismo no se sabe si realmente los cheques expedidos de pago a proveedores fueron cobrados.



- d) No se verifica antes de la expedición de un cheque o un pago, si existen los fondos suficientes para soportarlo.
- e) No se tiene en el Departamento conciliaciones internas periódicas, salvo las que hace con posterioridad el Departamento de Contabilidad.
- f) Se hacen transferencias electrónicas para pagos no controlándolas y al momento de su registro no se sabe su aplicación.

Gastos y Arrendamientos

- a) Cada gerente regional tiene una suma importante de gastos mensuales para la operación de los locales y puntos de venta, los cuales ellos asumen con un fondo de caja que se les dio al inicio, en donde la mayor parte del tiempo superan esta cantidad y muchas de las veces no son comprobables, reembolsando la Tesorería el importe total, motivo en que no se hace el correcto análisis de los gastos presentados, la mayoría de ellos personales.
- b) No existe adecuado análisis por parte de los gerentes regionales o jefes inmediatos de áreas en cuestión de autorización de gastos que sean únicamente indispensables para la Operación Organizacional.
- c) Se acepta en la Tesorería comprobantes de gastos a veces sin requisitos fiscales de deducción.
- d) No se establecen fechas de pagos de gastos y de comprobación.
- e) Para el pago de rentas no se tiene el control de fechas de vencimientos y el importe real.
- f) No se tienen los expedientes del arrendador y los contratos que realmente se hicieron de locales que tiene operación.
- g) No se tiene comunicación directa con los arrendadores en cuestión del pago de sus rentas y la emisión de las facturas por parte de ellos.



- h) No se tiene planeación de pagos y estos se van haciendo según van surgiendo, si es que se tiene liquidez para cubrirlos.
- i) Se cubren todos las obligaciones sin verificar si no ya se habían hecho con anterioridad o se están duplicando.
- j) No hay presupuestación de pagos e ingresos de fechas ya conocidas.

Crédito y Cobranza.

- a) Se desconoce si los ingresos que se depositan son intactos, es decir no se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos.
- b) No se lleva un orden de la documentación que se maneja.
- c) Aunque se sabe cuánto dinero se facturado no se lleva una proyección de los pagos de dichas facturas, de igual manera no se verifica saldos y cobros pendientes.
- d) Ya que no se tiene en orden la documentación no se sabe si se han hecho las aplicaciones de notas de crédito o debito.
- e) No existe la comunicación adecuada entre la Tesorería y los Departamentos de Ventas y Compras ya que no existe el personal adecuado en esas áreas.
- f) La facturación se realiza en forma manual, no existe un programa que ayude a agilizar y controlar esta actividad en cada punto de venta.
- g) No se delimitan bien las funciones del Tesorero, el cual lleva a cabo con personal no calificado.
- h) Las actividades que se llevan a cabo se realizan con rapidez y sin análisis.

**EFFECTOS:****Actitud y Forma de trabajo en el Departamento.**

- a) El hecho de que todas las funciones enlistadas con anterioridad las desempeñe con exclusividad el Tesorero afecta de manera gradual la operación de toda la Empresa, pues recae directamente el mal desempeño de esta en todas las actividades, de manera que ser individualista le impide ver más ampliamente la problemática que se da en el Departamento.
- b) Se dará un clima hostil por el simple hecho de él no tener un proyecto y delegación no permitirá desarrollar el trabajo adecuadamente, por no tener ni la mínima idea de cuánto dinero se deberá de tener para cubrir deudas, refiriéndonos a la presupuestación.
- c) Si el propio Departamento no tiene control de sus operaciones, labores y resultados llámense no finales no se podrá tener las bases de información necesarias para poder tener resultados y analizarlos (métodos de análisis) y tomar sus decisiones de corto plazo que afectan al mismo Departamento y que las decisiones que se tomen sean las adecuadas.
- d) Al no tener cuenta de todos los requerimientos y que el sistema sea pedirse mediante correos electrónicos no da la seguridad de que estos se reciban y se tengan presentes para que se efectúen.

Operaciones Principales de Caja y Bancos.

- a) El desembolso de dinero sin previo conocimiento de la aplicación provoca más adelante no recuperar el comprobante fiscal provocando menor defensa y mayor pago de impuestos por no poder hacerlos deducibles.



- b) Si no se tiene control de las distintas cuentas de bancos que se tienen así como de la numeración de las chequeras y de los conceptos de estas, no se puede obtener con facilidad de manera rápida información que pueda surgir de pagos y obligaciones y la aplicación de las mismas.
- c) El no saber y tener el control de cuales cheques fueron efectivamente cobrados puede provocar que si no lo hicieron se puede tomar ese dinero y dejar sin fondos las cuentas y cuando se cobren no tener los recursos provocando altas comisiones bancarias por expediciones de cheques sin fondos.
- d) El no realizar el análisis de bancos con nuestras operaciones provocan el no saber si se están manejando bien nuestras cuentas bancarias y así el monto de depósitos y abonos que se tuvieron en el periodo.
- e) El hecho de no tener el Tesorero todos sus movimientos conciliados, provoca el que no pueda dar información en cualquier momento si así es requerida, y provocar pérdida de tiempo.
- f) Se hacen transferencias electrónicas a proveedores, pagos administrativos, de arrendamientos etc., pero no se tienen las referencias bancarias que sirvan de ayuda para su registro, provocando aplicaciones a distintas personas.

Gastos y Arrendamientos

- a) Los gerentes regionales y jefes de cada área tiene la obligación de verificar que cada uno de los gastos que hacen sus colaboradores sean indispensables y cumplan con todos los requisitos necesarios para poderlos pasar por buenos, pero el hacer lo contrario sólo provoca fuga de liquidez en la Empresa pues se están aceptando pagos que no deberían de ser por no ser de operación si no personales y por lo tanto no aceptable su deducibilidad fiscal.
- b) Si los gerentes no realizan un correcto análisis de los gastos que les pasen sus promotores y aceptan erogaciones que no tienen nada que ver con la operación de la Organización, no hay compromiso por parte de ellos y no están cumpliendo con sus objetivos encomendados.



- c) El hecho de que lleguen a la Tesorería comprobantes de validez fiscal y se den por buenos y se reintegren en su totalidad, se les da pie a los gerentes regionales para que lo sigan haciendo.
- d) El efectuar pagos posteriores y no establecer fechas de estos, reflejan pérdidas de dinero en cuanto a pagos de multas, actualizaciones, recargos, todo esto por no tener una calendarización de pagos.
- e) Al no tener control acerca de pagos, contratos y vencimientos de las rentas no se tiene visión en lo absoluto de lo que cuesta cada punto de venta, no se contempla si hay cambios en cuanto aumentos estipulados en los contratos y que al no llevarlos a cabo provocan cobros de interés, o bien también hacerse duplicidad de pagos, o pagos a arrendadores con los que nunca se llegó a firmar el contrato, pero por falta de control se empezó hacer el pago.
- f) Ya que no se tiene un orden y control se suele perder documentos tales como facturas, contra-recibos, comprobantes de viajes, contratos de rentas y se pierde mucho tiempo, para su deducibilidad, de igual manera si se solicita alguna información se tardan en dar contestación ya que se tiene que buscar por todos lados.
- g) El no tener una comunicación directa con lleva a una falta de credibilidad ante los arrendadores.
- h) Si no se tiene control y seguimiento de cumplimiento de obligaciones y se hacen según van surgiendo provocara hacer erogaciones que a lo mejor podrían esperar, retrasando otras que si no se hacen provocan gastos mayores a la Organización.
- i) El hacer pagos sin verificar antes sus movimientos lleva a realizar gastos innecesarios.
- j) Si no hay presupuestación, no hay ni la mínima idea de la meta a la que se tiene que llegar para cubrir deudas y obligaciones.



Crédito y Cobranza.

- a) El no saber hacer el análisis de los ingresos y no saber de donde provienen, afecta totalmente de disponer de créditos bancarios que servirían para inversiones para gestionar ventas en cubrir erogaciones.
- b) Al no tener orden de la documentación que se maneja se puede incurrir en que se vayan sin efectuar cobros a clientes y deudores lo que afecta en la disponibilidad del efectivo de la Empresa.
- c) La recuperación del dinero es muy lenta debido a que no se tiene el cuidado necesario de estar al pendiente de su recuperación, por lo que se retrasa demasiado y provoca que la Empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones.
- d) Se ha dificultado una coordinación y división de trabajo, al mismo tiempo todos se sienten jefes lo cual causa conflictos entre todas las áreas al momento de dar sus resultados y por lo tanto al hacer pagos u cobros no se sabe si se han hecho las aplicaciones de notas de crédito o debito, provocando cobros y pagos erróneos.
- e) El no tener comunicación entre la Tesorería y los Departamentos de Compras y Ventas se pueden llegar hacer movimientos que afecten la operación a propósito.
- f) Se pierde mucho tiempo al realizar las facturas y también se cancelan demasiadas de estas mismas, todo generando desperdicio de tiempo y dinero.
- g) Al no delimitar las funciones y que muchas personas intervengan afecta totalmente la operación, por no tener el control de nada y entre tantas cosas querer abarcar no solucionar ninguna.
- h) El hacer las cosas con rapidez y sin análisis después provoca más pérdida de tiempo y dinero.



Una vez realizado el diagnóstico se dará paso a la planeación, etapa en la cual se presentan alternativas de solución a la problemática que se ha detallado.

En esta etapa debe contarse con un Agente de Cambio externo que sensibilice a las personas de la necesidad de Cambio que trabaje por una estabilización de la Organización y guíe el camino de acción para lograr efectivamente el Cambio para facilitar la obtención de los resultados planeados.

Contando con la buena disposición de las personas involucradas el Cambio podrá realizarse con éxito.

SOLUCIÓN.

Se tiene que saber que se sugerirán las Acciones de Cambio que deberá de seguir la Tesorería de acuerdo al análisis que se hizo en el diagnóstico, siempre haciendo saber y del conocimiento de todos los empleados cómo se empieza a trabajar y se vayan empapando de los nuevos Cambios que irán surgiendo.

Actitud y Forma de trabajo en el Departamento.

a) Se propone que el Funcionario encargado de la Tesorería este en constante trato con el Agente de cambio o bien se convierta en el, para que pueda tener una Visión global de toda la Organización, sepa y entienda realmente la misión que está persiguiendo, así como sus objetivos y valores que se relataban con anterioridad, ya que él es una de las personas, que debe de saber hacia dónde y que fin persigue la Empresa de manera que pueda aplicar todos los temas que se desarrollaron en los primeros capítulos de este trabajo, debe conocer el tipo de Organización en la que se encuentra, sus requerimientos y obligaciones, sus funciones como encargado y las responsabilidades que tiene de manera que las cumpla de acuerdo al perfil y cualidades que se debe tener para desempeñar tal puesto y le permita asignar de manera responsable las obligaciones a sus colaboradores.



- b) El personal que se encuentre en el Departamento de Tesorería deberá estar entrenada y seguir las normas de control interno que tenga la Organización bajo estricta supervisión del encargado, motivo por el cual él y solamente el deberá tener acceso a toda la información debidamente supervisado por sus superiores para que pueda así mismo delegar y saber hasta qué punto dejar recaer responsabilidades a sus subordinados para manejar la información y dar los mejores resultados; es de suma importancia que a través del Modelo de Desarrollo Organizacional se contagie de Actitud Positiva a todos los colaboradores, lo cual beneficie en un clima armonioso para el Departamento y a su vez a toda la Organización.
- c) Si se delega funciones, será posible compartir responsabilidad, haciéndose más significativas las actividades, al delegar será necesario que estas queden claramente delimitadas y se aconseja se realicen por escrito para evitar conflictos, duplicidad de funciones, así como fuga de autoridad; se debe especificar las metas y objetivos de la función delegada. El personal al que se le va delegar la función requerirá de capacitación y adiestramiento y que se estipule una fecha determinada para presentar informes acerca de su labor, demostrando con su trabajo que están comprometidos con él y que están dispuestos a cambiar y al aprovechamiento de todos los recursos para hacer las cosas eficazmente.
- d) Deberá ponerse en marcha un sistema de comunicación eficaz, los canales y sistemas se revisaran y perfeccionaran periódicamente; tomando en cuenta un factor muy importante de la filosofía “kaizen” eliminación del desperdicio y la ineficiencia, al hacer esto se logrará mejorar la calidad y la eficiencia de la Empresa al trabajar y desempeñar las labores puesto que se estará cambiando de valores y actitudes a favor de todos.



Operaciones Principales de Caja y Bancos.

- a) Por los desembolsos de caja que aún no cuenten con la documentación de soporte correspondiente (anticipos entregados), se sugiere que se implante un proceso de cambio de actitud y forma de solicitar sus reembolsos, donde el funcionario o gerente regional deberá firmar un vale de caja chica por el efectivo que recibe.
- b) Al momento de apertura de una cuenta bancaria, se le recomienda al Director, que solicite a la institución bancaria la habilitación de una clave de acceso para consultas y transacciones de la cuenta bancaria, utilizando el sistema de banca en línea; así mismo se le asignara la función específica de cada cuenta de manera que no se permita hacer todo tipo de operación en ella; invitando a los funcionarios bancarios a que se unan al esquema de manejo de cuentas que quiere hacer la Organización siempre basados en el compromiso y disposición que el Modelo de Desarrollo Organizacional sugiere.

El Director, podrá solicitar una clave de acceso para el Tesorero y encargado del Departamento de Contabilidad, esta clave de acceso deberá autorizar únicamente a realizar consultas e impresión de estados de cuenta bancarios y las que el Tesorero para realizar su trabajo requiera.

Es responsabilidad de los empleados y funcionarios de la Empresa el adecuado uso que le den a las claves de acceso de cuentas bancarias que les sean habilitados, siempre haciendo las operaciones con el mejor cuidado y actitud positiva de que se realizará perfectamente.

- c) Todos los cheques voucher deberán de ser revisados y verificados que sigan el consecutivo que el banco estipulo, para su aplicación serán emitidos por el Auxiliar de Tesorería de manera ordenada, siguiendo las nuevas acciones de Cambio para que se realicen adecuadamente y deben contar con la documentación de respaldo correspondiente, para el pago a proveedores se deben adjuntar adicionalmente, los documentos generados en los procedimientos de compras.



El procedimiento para la emisión de cheques para pago a proveedores es el siguiente:

- 1) La Recepcionista recibe la factura del proveedor y emite contraseña de pago.
- 2) Traslada la factura al Tesorero para autorización del pago.
- 3) El auxiliar de Tesorería hace solicitud del cheque y reúne documentación de soporte.
- 4) Traslada la documentación al Contador para revisión y elaboración de la partida de diario.
- 5) El Contador elabora la partida de diario correspondiente, traslada la documentación al Auxiliar Contable para la emisión del cheque y
- 6) El Auxiliar Contable traslada el cheque voucher elaborado y la documentación de soporte al Tesorero para su revisión y aprobación.
- 7) Al estar aprobado el cheque voucher el Tesorero lo traslada al Asistente Contable para continuar el proceso.
- 8) El Auxiliar Contable traslada el cheque voucher a los funcionarios con firma Autorizada en las cuentas bancarias para consignar la firma correspondiente.
- 9) Luego se traslada el cheque firmado a la Recepcionista para que sea entregado a los beneficiarios.

(Nota: Este proceso se deberá seguir correctamente, los encargados asumirán el compromiso y responsabilidad de lograr la eficiencia en el Desarrollo, trabajando con normas de calidad)

Los cheques con las firmas de autorizado, deberán ser trasladados a la Recepcionista, quien será la persona encargada de la entrega de los cheques a los beneficiarios. Los cheques que no sean cobrados en el horario establecido deberán ser entregados al Tesorero para su almacenamiento en la caja fuerte.

Se sugiere se establezca que los días y horario para pagos a proveedores de bienes y servicios sean los viernes de 14:00 a 17:00 horas.



Si el beneficiario no se presenta a las instalaciones de la Empresa a recoger el cheque por el período de 6 meses desde la emisión, el cheque debe ser trasladado con nota justificativa emitida por la encargada de entrega de los cheques, a el Tesorero para su anulación tanto en el sistema como física, la cual deberá ser realizada por el Contador, ya que estará manifestando que no requiere de su pago.

Los cheques voucher que se elaboren con errores, deberán ser anulados físicamente y en el sistema inmediatamente por el Contador y archivados en el correlativo de cheques voucher emitidos, pero se dejara precedente de los CH que han sido cancelados ya que será una base para ver si el cambio se está dando realmente, puesto que se reflejara en las actitudes y formas de desempeño de las labores.

- d) Al momento en que el beneficiario se presenta a recoger el cheque voucher debe: Firmar de conformidad al recibir el cheque, cancelar la factura correspondiente indicando la fecha de recepción del pago ó emitir el recibo de caja correspondiente cuando se trate de factura cambiaria; así mismo el Tesorero deberá verificar que los cheques expedidos al momento de ser cobrados tengan los fondos suficientes para que surjan efecto, medida de precaución ya que se le recomienda que diariamente haga el fondeo de sus cuentas y aplique el Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto, haciendo una planeación de sus movimientos del día.

Luego de la entrega de los cheques, la documentación deberá ser trasladada al Asistente Contable para el archivo correspondiente. (Firmando el control de recepción de documentos).

- e) Se deben propone al Tesorero y colaboradores en el Desarrollo de sus actividades formular conciliaciones bancarias por todas las cuentas aperturadas (activas) a nombre de la Empresa a más tardar el día 10 del mes siguiente al que se concilia. Los estados de cuenta correspondientes deben ser impresos utilizando el servicio en línea bancario el primer día hábil del mes.



Al momento de recibir los estados de cuenta bancarios originales del banco, se deben sustituir los estados de cuenta impresos utilizando el servicio en línea ofrecido por el banco, verificando que no existan diferencias entre los mismos, en caso de que las hubiese deben ser reportadas.

El saldo del banco mostrado en las conciliaciones bancarias debe coincidir con el saldo mostrado en los estados de cuenta recibidos del banco, si esto no fuese así se proceda a investigar lo ocurrido y tomar acciones u actitudes que conlleven el bienestar organizacional siendo el cambio continuo para obtener resultados positivos.

- f) Únicamente el Tesorero de la entidad está autorizado para la realización de transferencias bancarias. Ya sea entre cuentas bancarias de la institución o para la realización de pagos por concepto de anticipos o contrapartidas a entidades relacionadas con la empresa, haciéndolo con compromiso y responsabilidad del movimiento de transacciones haciendo notar el Cambio en el uso de las cuentas bancarias, ayudando a la eficiencia operacional.

Dichas transferencias deberán contar con la firma de visto bueno del Director y tener toda la documentación comprobatoria que se pasara a Contabilidad para su captura.

Gastos y Arrendamientos.

- a) El empleado o funcionario que haya recibido anticipos de caja chica y que dentro del plazo establecido no los haya liquidado, se le descontará dicho anticipo de sus honorarios o de su salario, dicho descuento será reintegrado cinco días después de que el empleado o funcionario haya liquidado satisfactoriamente el anticipo, se sugiere tomar esta medida ya que si la Tesorería está siguiendo un Modelo de Desarrollo Organizacional que les lleve a un Cambio al analizar sus operaciones y se encuentren con situaciones de esta tipo, se deben tomar decisiones concisas que ayuden a que las demás personas que intervienen en las actividades de manera alterna en el Departamento también logren de alguna manera el mismo Cambio, empezando por cambiar de actitudes y cumplan con las normas específicas de acción.



- b) Los gerentes regionales deberán hacer una reflexión y tomar en cuenta actitudes que lleven al éxito a la Empresa, al aceptar y autorizar gastos para que sean reembolsables únicamente 100% indispensables para el funcionamiento de la Organización, así mismo deberá hacer que sus promotores empiecen a cambiar de mentalidad y actitudes de mejora continua; una vez hecho esto, cuando la Tesorería otorgue el anticipo, este debe ser liquidado con la documentación correspondiente en un período máximo de cinco días hábiles posteriores a la finalización de la actividad en la que se utilizaron los fondos, o de que se haya realizado el gasto correspondiente, los gerentes regionales en ese mismo plazo se encargaran de asumir la función y recopilar toda la información y se enviara por paquetería cada 4 del mes posterior en que se efectuaron los gastos.
- c) Los documentos que soporten gastos pagados con el fondo de caja chica, deben presentarse en original (no fotocopias) y consignar un sello con la frase “Pagado con Caja Chica”, además debe contener la fecha de pago y número del cheque de reembolso del fondo de caja chica y deben cubrir todos los requisitos fiscales obligatorios que en ellos se deben consignar, aspecto fundamental para el proceso de cambio en la organización.
- d) Las solicitudes de reembolso de caja chica deben ser elaboradas y presentadas cuando el encargado (a) haya utilizado el 50% monto establecido del fondo, con el objetivo de contar siempre con disponibilidad de efectivo y se deberá hacer con dos semanas de anticipación para recibir el pago.

La liquidación de fondos de caja chica debe mostrar como mínimo, la siguiente información por cada gasto realizado: Fecha de factura, Número de factura, Nombre del proveedor y Descripción del gasto debidamente indispensable para la actividad de la Empresa.

Al final de cada mes el (la) encargado (a) del fondo de caja chica deberá presentar solicitud de reembolso por el monto utilizado, aún cuando el mismo sea menor al 50% del monto establecido del fondo, con el objetivo de contabilizar los gastos en el mes en que se realizaron.



En el mes de diciembre de cada año se debe liquidar el fondo de caja chica en su totalidad, y proceder a su apertura en el mes de enero del siguiente año, haciéndolo de manera que ayude a la eficiencia Organizacional, y demostrando el Cambio que debe irse reflejando en las cuentas.

- e) Para el control de rentas se sugiere que se encargue una persona que esté cerca del Agente de Cambio y que esté dispuesto a tener el compromiso necesario de mantener un control adecuado, se propondría un cuadro donde se lleven asentados los movimientos de pagos de cada una de ellas, empezando por la plaza, local, arrendador, total, banco a depositar, cuenta, mes, fecha de pago, deposito y fecha de entrega de factura.
- f) Se recomienda tener los contratos de arrendamiento de manera alfabética y se deberán de revisar por lo menos cada 3 meses, observando y analizando los Cambios posibles que se hayan modificado para poder mejorar.
- g) A la firma de los nuevos contratos de renta se deberá formular a los arrendadores una propuesta de Desarrollo Organizacional, que ayude a tener una mejor comunicación y que fortalezca la relación entre ambos redituando en los resultados para ellos y para la Empresa, se les expondrán nuevas metodologías de pago y de acuerdo a su respuesta, en ellos se reflejará un Cambio de actitud a favor de todos, para cumplir con la obligación se deberá; de acuerdo a cada factura ó recibo de arrendamiento que se tenga en nuestro poder se procederá a realizar el pago, por lo tanto tal comprobante deberá ser remitido 10 días antes de su vencimiento, y cualquier Cambio en tarifas se deberá informar por lo menos con un mes de anticipación, siempre y cuando este estipulado en el contrato, en relación con los contratos ya hechos se revisaran y se hablara con los arrendadores para llegar a mutuos acuerdos en ponerse al corriente con los pagos y llegar a un acuerdo con los intereses.
- h) Se realizara un presupuesto de pagos de rentas de acuerdo a la fecha del contrato y vencimiento, se tendrán que tener planeados, hacerse por lo menos dos días antes de que se cumpla el plazo y se deberá respetar el procedimiento y mantener disposición para hacerse.



- i) Se sugiere abrir un expediente de cada local arrendado donde se irá depositando copia de las facturas o recibos para poder recurrir a él, de manera que si hace falta se deberá de conseguir sin poder poner los siguientes hasta tenerlo completo, reflejando un orden y control.
- j) Para la realización de pagos se tendrá que realizar un análisis de la liquidez para cubrirlos y que los ingresos de que se dispongan sean debidamente para eso, teniendo actitud positiva de que se podrán realizar y el compromiso de saldar deudas.

Crédito y Cobranza.

- a) Para que el Departamento de Tesorería tenga un adecuado control con el crédito y la cobranza y ver si realmente los ingresos que se depositan son intactos y que no se disponen para efectuar erogaciones; tendrá que estar en constante comunicación con el departamento de compras, ventas, instituciones con quien tengan obligaciones y arrendatarios, como primer paso deberán de conocer el sistema que maneje cada departamento y facilidades de pago que se establezcan con los proveedores u acreedores, de manera de poder presupuestar con lapsos de tiempo que permitan poder hacerse y cumplirse en el momento en que se llegue su plazo, verificar contratos y cláusulas de pago así como el dinero disponible para cumplir con ellos, ver que no estén tocando efectivo que sea destinado para otras actividades y separar el origen del ingreso con ayuda de ventas, como segundo paso se les planteara a cada miembro de los departamentos las acciones de Cambio planteadas, en qué consisten y como beneficiara en la labor de cada uno de ellos siempre motivados a ser elementos de excelencia y conseguir objetivos de calidad para la organización, se les formulara *cambios* de actitudes en relación a como a cada persona le gustaría ser tratado y de esa manera ponerlo en práctica.



- b) Para que se pueda mantener estabilidad y mantenerse en sintonía con el Cambio y manifestar soluciones eficientes en el área se tendrá que tener información y control de toda la documentación de clientes y deudores, hacer un análisis por antigüedad de saldos y verificar saldos pendientes con ellos, para poder cobrarlos o bien hacerlos deducibles por incobrabilidad.
- c) Al momento que ventas realice una factura tiene que tener la referencia de depósito del banco de que el cliente realizó el pago correspondiente, si es una venta a crédito deberá anexar las políticas de pago y tener un reporte que vaya amortizando la factura en los plazos estipulados, así como mantener todas las referencias y datos de los clientes y brindarles modalidades de pago para que ellos respondan de manera adecuada y benéfica, de esta manera se les estera haciendo parte del Cambio en la Organización sin su conocimiento pero de alguna manera se verá reflejado.
- d) Compras y ventas al recibir una notas de crédito y débito deberá recurrir inmediatamente a la Tesorería para hacer la aclaración y están puedan ser aplicadas en los siguientes pagos u cobros, según las nuevas políticas del Departamento de acuerdo al Modelo de Desarrollo Organizacional establecidas.
- e) El Tesorero al empezar a ser Agente de Cambio deberá tener actitud de liderazgo y confianza de manera que se pueda acercar y tener cordialidad con los demás Departamentos.
- f) Tener cuidado con la facturación y empezar a sentar las bases de facturación electrónica de manera que se cumplan con las obligaciones fiscales y ayude a tener mejor control y actitud frente a los clientes.
- g) El personal que labore en el Departamento de Tesorería deberá sustentar una carrera profesional en el Área Económico-Administrativas, de manera que se tenga la certeza que está en manos de personal calificado, que se tenga la seguridad que responderán con buena actitud a todos los *cambios* planteados en beneficio del departamento.



h) Para lograr un análisis y ver donde se está fallando o se está teniendo una fisura, se recomienda seguir la metodología de las 5'S, esta filosofía se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas, mas comunicadas y más seguras, es decir se trata de imprimirle mayor "realidad de vida" a todas las actividades que se desempeñan; las 5'S son:

- Seiri: Clasificar, organizar, arreglar correctamente.
- Seiton: Orden
- Seiso: Limpieza
- Seiketsu: Limpieza estandarizada
- Shitsuke: disciplina

Disciplina quizás la más importante de todas, se debe de tener siempre al frente de todo lo que se realiza, y que si empieza hacer algo no se deje de hacerlo y se mantenga con la misma decisión y fuerza con la que se empezó, conservando actitud positiva de mejora continua en todo aspecto.



RESULTADOS:

Actitud y Forma de trabajo en el Departamento.

- a) Al Identificar al Tesorero como una de las personas más importantes en el análisis del Departamento para alcanzar la máxima eficiencia de este, se destaco que si hay un Cambio en él, de manera global, cambios de pensamientos, de actitudes y formas de trabajo, se lograra que todos sus conocimientos, técnicas, métodos, estrategias, las utilice de manera adecuada, tendrá capacidad de dar gran cantidad de informes que así se le requieran a él y a todo el Departamento en general, utilizando todas las herramientas de que dispone para dar soluciones acertadas, en su trato con inversionistas, instituciones financieras, será capaz de utilizar todas las técnicas de análisis descritas anteriormente, tendrá conocimiento financiero de cómo se encuentra la Organización y no serán simplemente decisiones basadas en suposiciones si no en certezas que le llevaran a tener aciertos, formara programas de control interno que les ayuden a regular los esquemas de cobros y pagos en base a sistemas de presupuestación que ya habrán efectuado de acuerdo a sus políticas y fechas establecidas dando al exterior una imagen de credibilidad que permita relacionar a la Empresa de manera positiva y logre posicionarse dentro de las mejores.
- b) Los integrantes del Departamento y de la Organización en general al ver el Cambio que va surgiendo por la comunicación que se dará en relación de la Tesorería con los demás Departamentos sabrán los objetivos que persigue la Empresa y el propio Departamento de Tesorería que al fin y al cabo serán los que deben perseguir todos y esto llevara a que todos se sientan comprometidos a trabajar eficientemente para la misma, creando un ambiente de cordialidad.
- c) Al conocer los objetivos que persigue el Departamento y las nuevas políticas que se sugirieron para que se vaya dando el Cambio en relación al análisis de sus informes efectuados, sobre las deficiencias o inadecuaciones, se tendrán establecidos estándares de actuación que ya todos conocerán y donde se dejara fomentar la iniciativa, creatividad y lealtad de cada empleado.



- d) Al ponerse en marcha un sistema de comunicación eficaz, todos los participantes del trabajo del Departamento se sentirán reconocidos por su desempeño y lealtad, dándoles confianza en sí mismos ya que estarán 100% capacitados para realizar sus funciones por que les quedara la certeza que lo están realizando correctamente ya que la información estará llegando en tiempo y forma y se dará la retroalimentación.

Operaciones Principales de Caja y Bancos.

- a) Al tener una correcta comunicación contribuirá a una buena toma de decisiones, aclarara ideas, determinara y evaluara el propósito de cada mensaje, se aprovechara la oportunidad para emitir valor y ayudar al receptor del mensaje. La información y documentación se tendrá oportunamente en cuanto a tiempo y lugar para poder debatir en términos en cuanto resultados que arrojen los análisis fiscales, de pagos etc. Cuyo fin será llegar a un resultado y una conclusión comparándolos con los objetivos que se habían establecido y si hay variaciones implementar un plan de acción.
- b) Al trabajar mediante el sistema de banca en línea y manejándose distintas cuentas, se trabajara con menos errores y las actividades se realizaran más rápido ya que se está identificando el lugar en donde esta cada uno de los movimientos y se cumplirá mejor con los plazos pactados.
- c) Se tendrá control absoluto de bancos y no habrá ninguna manera para que se pierda dinero en pagos de elevadas comisiones, se tendrá la máxima seguridad de la correcta aplicación de cuentas y movimientos y de que el personal que labora está siguiendo las políticas de Cambio Organizacional.
- d) Al emitir un cheque se tendrá la seguridad de que existen los fondos suficientes para soportarlo, ya que con el Cambio de valores y actitudes de la Tesorería se adquirirá la credibilidad de todas las personas con las que se incurren en obligaciones.



- e) Al realizar y cumplir con las estipulaciones para que el Departamento funcione de manera adecuada mediante un Cambio global, efectuando operaciones de revisión como lo son las conciliaciones bancarias, al realizarlas se tendrán los saldos cuadrados de los Estados de cuenta bancarios y los registros de control interno del Departamento y se conseguirá traspasarle toda la información completa a Contabilidad.
- f) Si la Empresa maneja correctamente el sistema de transferencias bancarias tendrá un servicio Bancario efectivo en cualquier momento, además que se ahorrara de mucha pérdida de tiempo aplicable a otras actividades.

Gastos y Arrendamientos.

- a) Al vigilar el flujo de efectivo, la Empresa podrá ser más rentable a futuro.
- b) El Departamento al seguir un estricto control de la programación de pagos de acuerdo a su presupuestación y acuerdos con sus clientes de cobranza se puede realizar una planeación de los gastos y hacer frente a los compromisos adquiridos y hacer más rentable su capital de trabajo.
- c) Al tener toda la documentación comprobatoria con los reembolsos y pólizas se podrá obtener una menor base tributaria y obtener beneficios fiscales.
- d) Al lograr un análisis y control adecuado de pago de reembolsos de manera justa de acuerdo a las necesidades Organizacionales, los gerentes regionales dispondrán de los recursos para poder operar.
- e) Al tener el control de pagos de rentas y de cláusulas de contratos, se evitarán sorpresas de duplicidad, cobro de intereses, etc., y se llevará a que se cumplan las estipulaciones tal como fueron pactadas.
- f) Si se consigue tener un archivo controlado de contratos de arrendamientos se conseguirán beneficios por pronto pago y se evitara pago de altos intereses, ya que se estará informado de Cambios que se puedan presentar, que se asumirán con actitud positiva puesto que se tenía conocimiento previo.



- g) El tener presente cada una de las cláusulas de contratos con arrendadores, políticas de pago y emisión de facturas por parte de ellos ayudara a que el importe de retenciones de impuestos se podrán hacer efectivos en tiempo y forma.
- h) Si se sigue el método de presupuestación se da la gran posibilidad de que la Empresa tenga liquidez para inversiones y por lo tanto la posibilidad de crecimiento y permanencia en el mercado.
- i) Si se conservan por separado las facturas de arrendamiento pagadas se tendrá información, veraz y oportuna para el personal que lo solicite.
- j) Si se realiza un análisis de pagos, acerca de las condiciones en que se encuentre la Empresa para realizarlo o no, se estará siempre en un punto de equilibrio o más allá de él, acercándose a la rentabilidad y al Desarrollo Organizacional efectivo.

Crédito y Cobranza.

- a) Si se logra un adecuado control de los ingresos, crédito y cobranza, los resultados se reflejarán en una actitud positiva, satisfacción y disposición por parte de los clientes, arrendadores, empleados, agentes regionales de venta, bancos, gobierno, etc., por la imagen corporativa que se dará al cumplir con las obligaciones de una manera eficiente.
- b) Al hacer análisis por antigüedad de saldos, se tendrán menos cuentas incobrables dejando rendimiento a la Organización.
- c) Si se lleva la correcta relación de las ventas con los ingresos se cumplirán con las obligaciones y nuevas formas de facturación.
- d) La correcta aplicación de notas de crédito y debito en tiempo y forma llevara a la planeación y coordinación entre Tesorería y Departamentos de una manera muy eficiente, provocando estímulos económicos.
- e) Si se consigue que todos los colaboradores sean Agentes de Cambio se conseguirá gran Capacidad Profesional y Éxito seguro.



- f) Mantenerse al día con las obligaciones fiscales se conseguirá mantener relaciones adecuadas con el Fisco debidamente reglamentadas.
- g) El trabajar con personal efectivo da como resultado soluciones rápidas y propias a contingencias presentadas.
- h) El determinar en donde se está fallando y se toman las prevenciones para solucionarlo mediante un Desarrollo integral de herramientas que ayuden a que el Modelo de Desarrollo Organizacional sea cumplido satisfactoriamente, llevara a que se logre en el Departamento y la Organización la Máxima eficiencia y credibilidad corporativa.

➤ **Ejecución.**

En la tercera y última etapa del Modelo de Desarrollo Organizacional es poner en práctica todo lo que se analizó en la segunda etapa del Modelo, de manera de llegar a la culminación de todo el proceso, cuidando de llevar a cabo todas las recomendaciones que se dieron siempre guiados por el Agente de Cambio.

Aunque la obtención de resultados se dará de forma paulatina y secuencial que se irá dando de acuerdo al cumplimiento de este, conforme se desarrollen las actividades y se vayan armando los procesos, se espera que en un lapso mínimo de 1 año ya se vayan viendo resultados efectivos, ya que se contará con la disposición al 100% de todos los principales interesados de la Organización.



4.3 Beneficios.

Dentro de los beneficios de una adecuada implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López se logran los siguientes:

- ✓ Aumento en la productividad del Departamento.
- ✓ Se brindara un servicio que satisfaga a todo el Corporativo, clientes, proveedores, acreedores, etc. Lo cual fortalecerá la relación fructífera y permanente con ellos.
- ✓ El clima Organizacional será más agradable para todo el personal, el cual permitirá el Desarrollo de potenciales.
- ✓ Se mejorará la comunicación y confianza dentro del Departamento de Tesorería y toda la Organización en general, porque les servirá de ejemplo.
- ✓ Al mejorar los sistemas de comunicación, será posible la detección oportuna de fallas que puedan alterar actividades ó funciones.
- ✓ Con la capacitación, se contribuirá al mejoramiento de condiciones y relaciones de trabajo, ayudará a que los ascensos y promociones sean justas y que se basen en la capacidad de la persona para realizar su trabajo.
- ✓ La Empresa será más rentable y tendrá una imagen corporativa competitiva.
- ✓ Mejorarán las relaciones entre jefes y subordinados.



- ✓ Se contribuirá al bienestar de los integrantes del Departamento, se reconocerán los logros de trabajo en equipo y el éxito será compartido.
- ✓ Se aprovecharan adecuadamente los recursos que ayuden a la obtención de niveles óptimos de calidad, eficacia y productividad de acuerdo a todas las herramientas de análisis con los que se cuenta para poder utilizarlas y obtener beneficios.
- ✓ La Organización se fortalecerá para poder enfrentar los retos del mercado.
- ✓ Se facilitara la adaptación al Cambio.
- ✓ Se lograra obtener la Actitud Positiva en los R.H. que laboren en esta área.
- ✓ Se da el Compromiso Organizacional al 100%
- ✓ Se logran totalmente los objetivos del Departamento de Tesorería con la Máxima Eficiencia.



Conclusiones.

Al inicio del presente trabajo de investigación se determinó la siguiente hipótesis: –Un modelo de Desarrollo Organizacional adecuado permitirá lograr resultados efectivos en el Departamento de Tesorería de una Empresa de telefonía celular”. Tomando en cuenta dicha hipótesis podemos afirmar que si se implementa El Modelo de Desarrollo Organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López se obtendrán los mejores resultados, por lo tanto quedó comprobada la hipótesis antes enunciada.

Al implementar el Modelo de Desarrollo Organizacional aumentará la productividad y mejorará el servicio y desempeño del Departamento de Tesorería de la Empresa Dos Os S. A. DE C.V., ya que aplicara de manera eficiente todas las herramientas, métodos y sistemas en el Desarrollo de su trabajo mediante un análisis antes realizado para ver sus deficiencias y así mismo irlo revisando y mejorando con el paso del tiempo, ya que las funciones y tareas serán desempeñadas por las personas adecuadas, además de que estarán en constante capacitación, se establecerá la autoridad y responsabilidad de cada integrante del Departamento ya que se creará una estructura solida y definitiva digna de confianza.

Dicho lo anterior se puede expresar que el Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto es el adecuado para mejorar la productividad y alcanzar la máxima eficiencia del Departamento y de la Organización ya que este tiene relación con todas las áreas que la conforman y ya que contempla problemáticas y soluciones reales aplicables a Organizaciones Mexicanas, es por el cual se Desarrollo a través de la obra de la Reconocida y Prestigiada Autora Mexicana, la L.A. y M.A. Sandra Luz González López, quien es experta en el Área de D.O. y que ha demostrado que su Modelo es Efectivo y Exitoso, comprobado en distintas Organizaciones de renombre



y Revistas; la más reciente publicada el 10 de Agosto de 2010 por la Revista UNAM-COMUNIDAD, donde se da la Propuesta de Aplicación del Modelo de la Licenciada en cualquier Empresa Mexicana, asegurando Éxito rotundo.

Al implementar en su totalidad este Modelo en el Departamento de Tesorería de la Empresa, se logrará que este sea productivo, competitivo siendo capaz de crecer y mantenerse a flote a pesar de adversidades y trabas que se les presente, así mismo le permitirá ser el pilar de ejemplo de Cambio para toda la Organización y pueda ser exitosa y logre su permanencia en el mercado.

Sin embargo no se debe olvidar que para continuar obteniendo beneficios positivos se debe dar seguimiento a cada una de las acciones contempladas, mantener los controles necesarios que les permita evaluar en cualquier momento los avances y mejoras obtenidos. Lo anterior siempre bajo la supervisión de especialistas y asesores en la materia.

El Desarrollo Organizacional aunado con todas las herramientas que la Contabilidad financiera da, serán una herramienta útil para la Organización y para su Departamento de Tesorería y todo su personal que labora en él, ya que verán el Cambio como una oportunidad de Éxito.



Bibliografía.

Libros.

- Argyris, Chris. **Conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos del cambio en las organizaciones.** Barcelona, España: Castillo. 2007.
- Beckard, Richard. **“Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”.** México: Fondo Educativo Interamericano. 1973.
- Bodie, Zui. **Administración Financiera y control presupuestal.** México: Prentice Hall. 1999.
- Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. **Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.** México: McGraw-Hill. 2009.
- Catácora, Fermin. **Sistemas y Procedimientos Contables.** México: McGraw/Hill. 1996.
- Chiavenato, Idalberto. **Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones.** México: International Thomson. 2008.
- Curso de Adiestramiento, **Punto de Equilibrio como Herramienta de Planeación.** México: Prentice Hall. 1999.
- Del Rio, Cristobal. **Introducción al Presupuesto.** México: Limusa. 1987.
- Douglas, Garbu. **El control de Flujo de Fondos.** México: McGraw-Hill. 2008.



- Freeman, Edward. **Administración**. México: Prentice Hall. 2001.
- González L., Sandra Luz. **Cambio Organizacional y su influencia en el factor humano en una Empresa de control de fauna nociva**. México: Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. 2001.
- González, L., Sandra Luz. **Desarrollo Organizacional**, México: UNAM. 2009.
- González, J., Benjamín. **Introducción a las Decisiones Financieras Empresariales**. México: International Thomson.1999.
- Guizar M., Rafael. **Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones**. México: McGraw-Hill. 2008.
- Hernández y R., Sergio. **Introducción a la Administración, Un enfoque Teórico y Práctico**. México: McGraw-Hill. 2003.
- Hernández S., Roberto. **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill. 2007.
- Lawrence J. Gitman., **Principios de Administración Financiera**. México: Pearson Educación. 2007.
- Lazzati, Santiago. **Anatomía de la Organización**. Argentina: Macchi. 1997.
- Macías C., Sandra Elena. **Administración Financiera**, México: Ecafsa. 2009.
- Mendoza G. Alberto. **Análisis e Interpretación de la Información Financiera**. México: Continental. 1999.
- Paniagua, Victor. **“El contralor, responsabilidades y funciones”**. México: Ecafsa. 2000.
- Perdomo M., Abraham. **Planeación Financiera**. México: PEMA, 2000.
- Pierre, Hunault. **Gestión de Tesorería día a día**, Argentina: Deusto S.A. 1998.



- Pinto, Miríam. **“Responsabilidad y gestión del dinero en la Empresa”**. México: Ecafsa. 1989.
- Poch R. **Manual de Control Interno**. México: Editorial Gestión 2000. 1999.
- Reyes P., Agustín. **Fundamentos de Administración**. México: McGraw-Hill, 1992.
- Riggs, James. **Ingeniería económica**. México: Representaciones y Servicios de Ingeniería. 1999.
- Rye, David. **El juego Empresarial**. México: McGraw-Hill. 1999.
- Silva, Jorge. **Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso**. México: McGraw-Hill. 1980.
- Sisk L., Henry y M. Sverdlik. **Administración y Gerencia de Empresas**. México: Prentice Hall. 2003.
- Stewart, Jim. **“Gerencia para el Cambio”**. Colombia: Legis Editores S.A., 1992.
- Valdeza, Enrique. **“Estrategias y análisis de Tesorería”**. México: McGraw-Hill. 1993.
- Van Horne, James. **Administración financiera**. México: Prentice Hall. 1998.
- Weston J., Fred. **Fundamentos de Administración financiera**. México: McGraw-Hill. 1993.

Leyes, Códigos y Reglamentos.

- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley General de Sociedades Cooperativas.



Hemeroteca.

- UNAM, Comunidad, Paradigmas. **“Propone Académica Modelo de D.O. para Empresas Mexicanas”**. Agosto 2010.
- González L., Sandra Luz. **Apuntes de Desarrollo Organizacional**, FESC 2007.
- Matías A., Carlos. **Apuntes de Organizaciones**, FESC 2010.
- López M., Jorge. **Apuntes de Técnicas de Análisis y Control Presupuestal**, FESC 2009.

Direcciones Electrónicas.

- <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/prereinpro.htm>
- <http://html.rincondelvago.com/aspectos-y-conceptos-de-una-Empresa.html>
- <http://www.plazalagos.com/libros/gungho.htm>
- <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/2g.htm>