



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA FORMAR EQUIPOS
DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA PARA MAXIMIZAR
LOS RESULTADOS CON TRANSPARENCIA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
MIGUEL ÁNGEL BARRAGÁN BOCANEGRA

ASESORA: DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautillán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos LA TESIS:

Modelo de Desarrollo Organizacional para Formar Equipos de Alto Desempeño en una Institución Pública para Maximizar los Resultados con Transparencia.

Que presenta el pasante; MIGUEL ÁNGEL BARRAGÁN BOCANEGRA
Con número de cuenta: 30209312-0 para obtener el Título de: Licenciado en Administración

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 ESPÍRITU"
Cuautillán Izcalli, Méx. a 7 de Febrero de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	PIRMA
PRESIDENTE	Dr. Carlos Matías Armas	
VOCAL	Dra. Sandra Luz González López	
SECRETARIO	M.A. Dolores Gutiérrez Flores	
1er SUPLENTE	M.A. Antonio Rangel Pineda	
2do SUPLENTE	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/Vc



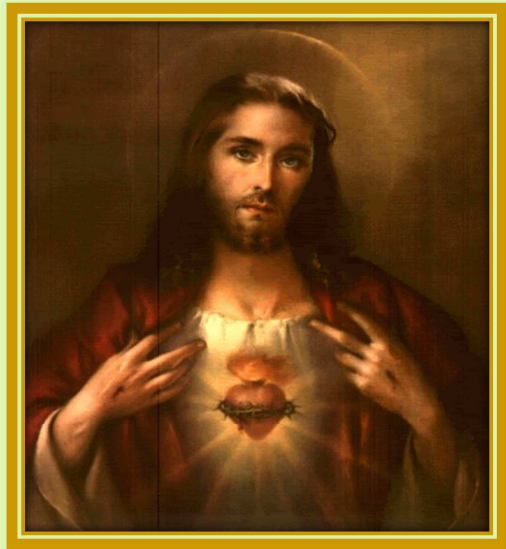
UNAM UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



AGRADECIMIENTOS

unam
donde se construye el
futuro

A Dios,



Gracias por haberme dado la vida y la salud para cumplir este sueño, que significó sacrificio y perseverancia.

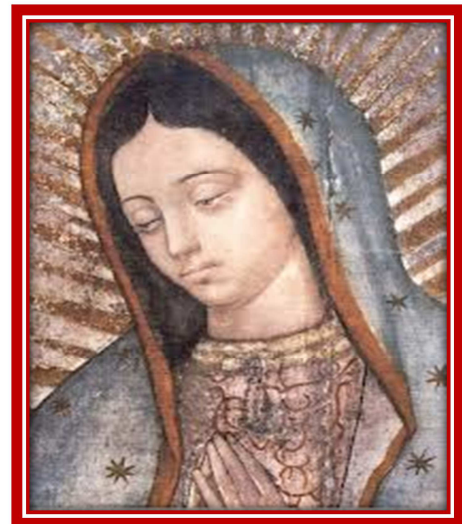
Gracias por estar siempre presente en mi vida, por darme la familia que tengo.

Eres mi Padre celestial, que me da la vida y llena mi corazón de alegría.

A nuestra Virgen de Guadalupe,

Te agradezco por haberme acompañado y guiado a lo largo de la carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad.

Bendita seas por siempre, mamita querida, te amo.

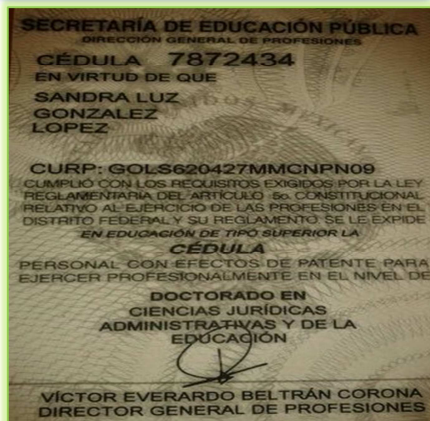


A mis asesores de tesis,



Dra. Sandra Luz González López, por compartir su conocimiento, experiencia, apoyo y tiempo incondicional, dentro de las aulas de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, así como para la elaboración de este proyecto de investigación.

Gracias por ser catedrática de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, campo cuatro; por el gran Ejemplo de Dedicación, Disciplina, Actitud Positiva, Humanismo, Compromiso y Éxito. La Primer mujer con Doctorado en nuestra carrera de Administración y es un honor y privilegio tenerla como asesora, por lo cual, representa para mí una Líder Inteligente, siempre la seguiré. Con admiración y respeto. Mil gracias por haber cumplido mi sueño, ser la asesora de mi tesis. Su tesista Miguel Ángel.



Dr. Carlos Matías Armas,

Por sus enseñanzas, consejos y conocimientos compartidos en clase, así como en la elaboración de este proyecto de investigación. Por ser ejemplo de humanismo y sabiduría.

Por su apoyo incondicional a lo largo de esta inigualable experiencia.

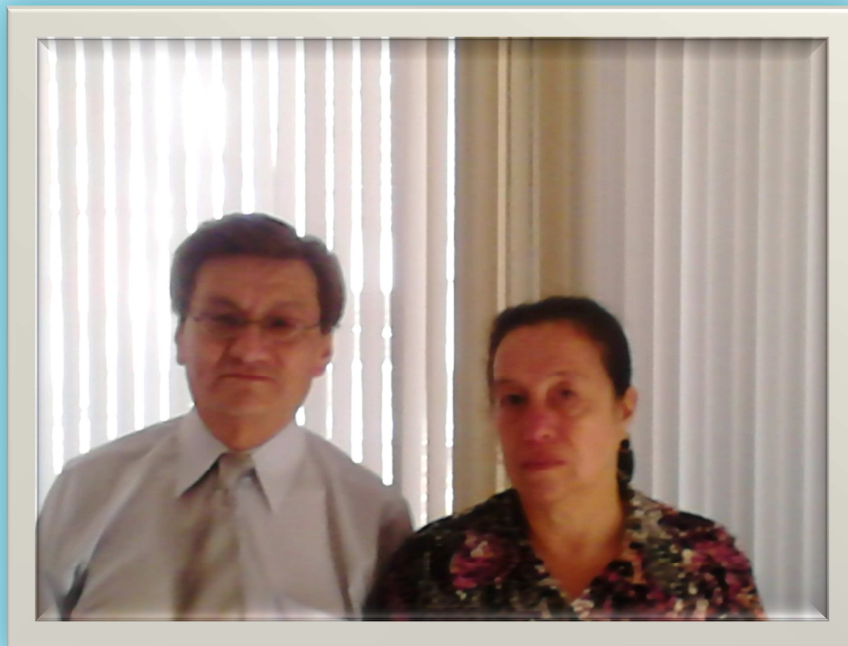
Primer Doctor en Administración en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por sus conocimientos, su trayectoria, su ejemplo de

gran hombre intachable, honesto, comprometido y fiel a todo lo que desempeña. Mil gracias. Su tesista Miguel.



A mis padres Irma Lidia y Juan José,

Con todo mi cariño, por darme la vida, por su esfuerzo y sacrificio para apoyarme a cumplir este sueño, por sus consejos, por su paciencia y comprensión. Además de ser lo más valioso que tengo en esta vida terrenal.
Por todo.





RECONOCIMIENTOS



A la Universidad Nacional Autónoma de México,

Por brindarme la oportunidad de desarrollar capacidades y competencias para forjar una propia opinión y servir a la sociedad a la que pertenezco con ética y responsabilidad.

Por ser la institución de educación superior más grande de México. Por los valores inculcados y haberme brindado una excelente formación académica.

Por sus catedráticos distinguidos, como lo son la doctora Sandra Luz González López y el doctor Carlos Matías Armas.



A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,



Por abrirme las puertas del conocimiento. Por las oportunidades de aprendizaje brindadas mediante los talleres, cursos y videoconferencias; por las actividades deportivas, para que en conjunto fortaleciera mente, cuerpo y espíritu.

Y por lograr mi más grande sueño, obtener mi título profesional bajo la dirección y asesoramiento de la doctora Sandra Luz González López y el doctor Carlos Matías Armas.



A la Escuela Nacional Preparatoria,

Por haberme otorgado la maravillosa oportunidad de ingresar al sistema de educación media superior.



A mis sinodales,

Dr. Carlos Matías Armas - Presidente

Dra. Sandra Luz González López - Vocal

M.A. Dolores Gutiérrez Flores - Secretario

M.A. Antonio Rangel Pineda – 1er. Suplente

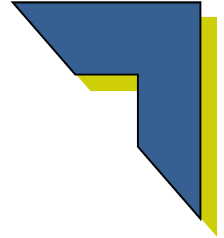
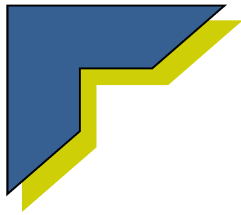
L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno – 2do. Suplente

Por su tiempo y dedicación en la revisión y evaluación de este proyecto de investigación. Por ser líderes que forman líderes en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán de la Universidad Nacional Autónoma de México en beneficio de la sociedad.

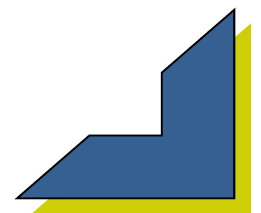
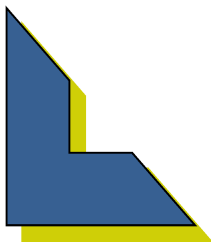
A los doctores Sandra Luz González López y Carlos Matías Armas, son mi orgullo por ser los únicos doctores, hasta esta fecha, en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área Administrativa.



UNAM UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



DEDICATORIAS



unam
donde se construye el
futuro



A mis hermanos Luis y Alejandro,

Gracias por brindarme todo su apoyo, por estar a mi lado, por ser mis hermanos, por estar, por ayudarme a no tomarme la vida tan en serio. Por ser los que me enseñan a corregir mis errores.

A mi tío Javier,

Gracias por tu apoyo y confianza. Con mucho respeto y admiración.

A mi tía Rosa y prima Mariana:

Gracias por todo el ánimo.

A mi familia,

Gracias por su confianza.

Con respeto, por el apoyo y los consejos para ser mejor persona y mejor profesional.



A mi abuela María de Jesús †,

Con mucho amor, porque te tengo presente en mi vida. Siempre estarás en todo lo que desempeñe, por el gran amor que me diste.

A mi tía Cristina †,

Con mucho cariño, por el apoyo para iniciar este sueño que hoy termina. Hasta el cielo, donde estas, todo mi agradecimiento. Siempre te recordare con amor, pues éste ser hoy te considera dentro de sus seres queridos.

A mis amigos,

Adrián, Diego, Alan y Roberto, gracias por la amistad, por la alegría de tantos momentos compartidos. Que este libro sea de motivación para que logren su titulación.



ÍNDICE	Página
Planteamiento del Problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
Capítulo 1. Desarrollo Organizacional	
1.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	4
1.2 Conceptos del Desarrollo Organizacional	13
1.3 Características del Desarrollo Organizacional	16
1.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional	20
1.5 Modelos de Desarrollo Organizacional	23
1.6 Finalidad del Desarrollo Organizacional	45
1.7 Escuela del Desarrollo Organizacional	47
1.8 Futuro del Desarrollo Organizacional	49
1.9 Beneficios del Desarrollo Organizacional	50



Capítulo 2. Equipos de trabajo de Alto Desempeño

2.1 Concepto de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	52
2.2 Características de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	54
2.3 Objetivos de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	58
2.4 Necesidad de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	60
2.5 Importancia de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	64
2.6 Tipos y Técnicas de Trabajo en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	66
2.7 Beneficios de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	71

Capítulo 3. Administración Pública

3.1 Antecedentes de la Administración Pública	74
3.2 Concepto de Administración Pública	91
3.3 Características de la Administración Pública	95
3.4 Objetivos de la Administración Pública	99
3.5 Enfoque de la Administración Pública en México	101
3.6 Necesidad de la Administración Pública	105
3.7 Concepto de Transparencia	107
3.8 Características de Transparencia	109
3.9 Necesidades de la Transparencia en la Administración Pública	111
3.10 Futuro de las Instituciones Públicas con Transparencia	113



Capítulo 4. Caso práctico:

4.1 Antecedentes del Banco de México (Institución Pública)	116
4.2 Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita Formar Equipos de Alto Desempeño en una Institución Pública, (Banco de México) para Maximizar los Resultados con Transparencia	145
Conclusiones	193
Bibliografía	195



Planteamiento del Problema

En las Instituciones Públicas en México existen diversos factores que no permiten que tanto en el ámbito administrativo como en las relaciones laborales y personales, los directivos y demás personal que labora dentro de las instalaciones trabajen en equipo y encaminen los resultados hacia una meta en común y reflejar máxima eficiencia, es por ello que debemos buscar alternativas y estrategias de solución a dicha problemática.

Entonces, ¿Qué debemos hacer para seleccionar un modelo organizacional adecuado que nos permita maximizar los resultados con transparencia en una Institución Pública?



Objetivo

Seleccionar un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita formar Equipos de Alto Desempeño en una Institución Pública, Maximizando los Resultados con Transparencia.



Hipótesis

Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado nos permitirá formar Equipos de Alto Desempeño en una Institución Pública para Maximizar los Resultados con Transparencia.



Introducción

La organización es un ente formal por que es creada por un objeto, es diseñada artificialmente para que se cumpla la meta establecida.

Lo fundamental para una organización debe ser el grupo de personas que lo conforman.

Ahora bien, cuando se habla de Desarrollo se refiere a un cambio en una empresa, en la sociedad o en las instituciones públicas.

Entonces, cuando se habla de Desarrollo Organizacional se esta hablando de un cambio positivo dentro de una organización y que a su vez, éste también afecta a su entorno y población.

Si el Desarrollo Organizacional se aplica de forma correcta en las organizaciones, llevará a una mejora de todos los problemas que en la actualidad atraviesan diversas instituciones.

Actualmente se requiere un cambio de estructura, costumbres e ideas que se tienen acerca de las organizaciones. Si se aplica de forma adecuada el Desarrollo Organizacional se logrará tener instituciones públicas competitivas, eficaces, eficientes y transparentes, logrando así, mejores resultados.

Para esto, es importante que en las organizaciones existan los agentes de cambio que transmitan el conocimiento dentro de la organización para tener grandes logros.

En el siguiente trabajo se verá como el Desarrollo Organizacional se puede aplicar de forma eficiente y eficaz para lograr un cambio de actitud que genere un adecuado ambiente organizacional, de confianza, respeto, comunicación efectiva, actitud positiva, compromiso y disposición y, que a su vez, permitirá potenciar la integración de equipos de alto rendimiento, para que estos



impacten en el desarrollo de la organización para alcanzar el éxito, reflejado en resultados con máxima eficiencia y transparencia de una institución pública.

Este trabajo se desarrolla en instituciones públicas con el objetivo de formar equipos de alto rendimiento, esperando generar la maximización de resultados y transparencia con base en la integración, liderazgo, comunicación efectiva y actitud positiva.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL



“Actitud Positiva más Disposición más Compromiso igual a Éxito”

Dra. Sandra Luz González López

1.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional

Es importante analizar la historia del Desarrollo Organizacional desde sus orígenes, así como conocer quiénes fueron los iniciadores y sus aportaciones para este tema tan importante. Con base en los textos analizados sobre este tema se entiende que el Desarrollo Organizacional se viene aplicando desde hace muchos años, aunque su aplicación cambia con los tiempos y para que una técnica funcione de manera adecuada es importante que se actualice y vaya de la mano con los cambios que surgen con la globalización actual.

A continuación se dan a conocer las raíces del Desarrollo Organizacional:

1ª Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Entrenamiento de laboratorio.	Instituto Tecnológico de Massachusetts.	Entrenamiento en Relaciones Humanas. Se experimenta con relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y de trabajo.	Kurt Lewin.

Cronología de la primera raíz del Desarrollo Organizacional:

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1944.	k. Lewin. R. Likert. D. McGregor.	Examinan la posibilidad de fundar un centro de dinámica de grupos en Massachusetts.	Coronan sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo desde 1940.
1944.	L. Bradford. R. Lippit.	Establecen un programa de inducción al personal para cambios interdependientes, en el hospital Freedman de Washington, D.C.	Se dan entrenamientos de tres niveles y de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del Desarrollo Organizacional
1946.	K. Lewin. K. Benne. L. Bradford. R. Lippit.	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos.	Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1947.	K. Lewin. K. Benne. L. Bradford. R. Lippit.	Fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento, en Bethel, Maine.	Para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos "T".
1950.	K. Benne. L. Bradford. R. Likert.	Distinguen dos tipos de grupos: "Grupo A": Grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas. Y "Grupo T": Grupo de aprendizaje vivencial. Además analizan el fenómeno de la transformación de aprendizaje.	El primer grupo provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dicho análisis. La metodología de los Grupos "T" se empieza aplicar en la industria y los negocios.
1956.	Robert Blake. Herbert Shepard. Jane Mouton.	Acuñan el término Desarrollo Organizacional para la Unión Carbide.	Desarrollo Organizacional: Metodología para el cambio organizacional planeado.



Año	Involucrados	Acción	Resultados
1957.	D. McGregor. J.P. Jones. B. Mason. Herbert Shepard.	Fundan el grupo D.O. para la Unión Carbide. Diseñan trabajos para del departamento de relaciones con empleados de la Esso Standard Oil.	Así se tuvo ya integrado en una empresa de producción un grupo <i>ad hoc</i> interno para desarrollar actividades de Desarrollo Organizacional.
1958.	P. Buchanan.	Dirige el Interview Survey and Diagnosis.	En la planta Bayonne de la Standard Oil.

La raíz de entrenamiento de laboratorio hizo que el Desarrollo Organizacional tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio tipo educativo en la línea dinámica de grupos y relaciones humanas, todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva.

Segunda raíz del Desarrollo Organizacional.

2ª. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Investigación en Rastros de retroinformación de la organización.	Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA.	En los estudios de investigación a través de rastros de información- retroinformación aplicados a fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el clima organizacional, comunicación, líneas de liderazgo, etc.	Rensis Likert.

Cronología de la segunda raíz:

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1946.	R. Likert.	Funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, EUA.	Allí se desarrolla la metodología de los rastros de retroinformación.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1947.	M. Radke. L. Festiger. R. Lippit. D- McGregor. French JR. Cartwright. Deutsch. Mann.	Se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan.	Fue fundado un año anterior por Rensis Likert.

Esta segunda raíz histórica hizo que el Desarrollo Organizacional adquiriera matices más claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios (macro sistemas) que se dan en la organización productiva, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (microsistemas) en la organización

Tercera Raíz del Desarrollo Organizacional

3ª. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
La organización socio-técnica.	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra.	Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar la tecnología y gente de un proyecto. "Grupos autónomos de trabajo"	Rensis Likert.

Cronología de la tercera raíz del Desarrollo Organizacional.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1948.	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en Londres, Inglaterra.	Lanza el proyecto Tavistock en la compañía Glacier Metal y así nace el concepto de sistema social técnico abierto.	Fue la conclusión de que no sólo se deben considerar las "dimensiones humanas de trabajo" sino también las "dimensiones técnicas"



1970.	Las compañías Saab-Volvo (Suecia) Galnes de la General Foods Topcka, Kansas, EUA.	Ponen en acción sistemas socio-técnicos en sus plantas.	Mejoramiento del clima de trabajo.
-------	---	---	------------------------------------

Esta raíz histórica proporciona al Desarrollo Organizacional las dimensiones de auto diseño, autodirección, autocontrol, auto prueba del grupo de producción (micro grupo) dentro de la organización total (macro grupo).

A continuación se presenta la cronología del nacimiento y desarrollo del Desarrollo Organizacional en México.

Año	Nombre	Lugar	Evento
1967-1968.	John Farley. George Shapiro.	Depto. De Relaciones Industriales. ITESM.	Seminarios avanzados de Administración personal.
1969-1970.	Joe Bentley.	La Mansión, Querétaro El Morillo, Saltillo, Coahuila.	Organiza seminario de Desarrollo Organizacional
1970-1972.	Barbaran Hibner.	NTL, EUA.	Mexicanos toman el programa para especialistas.
1973-1974.		CYDSA, FUNDIDORA, SERFIN.	Impulso más decidido al Desarrollo Organizacional.
1975-1976.	Ezequiel Nieto. Leonardo Rivera. Paul Hensey.	UDEM. ITESM. Vidriera Monterrey.	Arranca el programa de maestría en Desarrollo Organizacional.
1977-1978.		VISA. Alta Acero.	Crea la gerencia de Desarrollo Organizacional.
1979-1980.	Clayton Alderter y Orlan Worden.	UDEM.	Dan programas en la maestría en Desarrollo Organizacional
1981-1982.		Monterrey, Nuevo León.	Se celebra el Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en México.
2001-2014. Actual.	Dra. Sandra Luz González López.	UNAM	Diseñado para organizaciones mexicanas.



1.2 Conceptos del Desarrollo Organizacional

Se presentan de manera concreta algunos conceptos de Desarrollo Organizacional de distintos autores, para posteriormente formar un concepto general que nos facilite la comprensión y aplicación de Desarrollo Organizacional.

Para Warner Burke:

El Desarrollo Organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica.

El Desarrollo Organizacional: Es un proceso planificado de cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta.

Entonces, debemos entender el Desarrollo Organizacional como un proceso donde intervienen los recursos tecnológicos y humanos de una organización para generar un cambio cultural, de ambiente, de estructura, y así, obtener resultados con eficiencia.



Según Huse:

El Desarrollo Organizacional es una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con el objeto de ayudar a las organizaciones a ajustarse rápidamente al cambio.

Muestra la importancia de las ciencias de la conducta, pues esta ayuda a estar perfectamente preparados para afrontar los cambios con firmeza.

Bennis lo define:

Una respuesta al cambio, una estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias de los mercados.

El Desarrollo Organizacional es motor de cambio, una vez conocidas las creencias, valores y estructura de una organización para alcanzar la excelencia en todos los sentidos.

Beckhard nos menciona:

Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado por los altos niveles, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales, aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

También se consideran los órdenes jerárquicos para iniciar un cambio efectivo, para asegurar que no exista resistencia al cambio y, así, lograr los resultados esperados.

Y para la Dra. Sandra Luz González López:

Es un proceso de cambio en ideas, valores, actitudes y estructuras para lograr los mejores resultados.

Sin duda alguna, este concepto es el más claro y objetivo: Es un proceso de cambio para lograr los mejores resultados. Es un proceso a largo plazo, pues no es fácil hacer un cambio de ideas, valores, actitudes y estructuras de un día para otro. Es un proceso que requiere de un estudio completo, dedicación, disciplina e innovación.



De los conceptos antes mencionados y analizados se desprende para esta línea de investigación el siguiente:

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio, donde se utilizan los recursos tecnológicos, humanos y financieros para generar valores, actitudes y pensamientos positivos con el objetivo de lograr resultados con máxima eficiencia y transparencia.

1.3 Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones e instituciones que buscan la mejora continua dentro de un mundo globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales e institucionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

“Característica”: Término que se refiere al carácter propio de algo.



Características del Desarrollo Organizacional:

- Construcción de equipos:

Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos en verdaderos equipos de trabajo con interacción para incrementar la confianza, la apertura y franqueza entre los miembros. Generando un ambiente de confianza y respeto no habrá problema para que los equipos sean altamente efectivos.

- Valores humanos:

Todo objeto tiene un valor en la medida que aporta en la supervivencia y prosperidad del ser humano, ayudándole a conseguir la armonía y la interdependencia que necesita para obtener un nivel de vida con plenitud. “Valor” es todo aquello que se aprecia, se estima o se desea, con esto se tiende a modelar formas de vida y actuar de una manera determinada ante las situaciones que se plantean.

El valor humano es fundamental en nuestra vida, ya que es una forma de comportamiento con los demás y nos ayuda a adquirir otras actitudes como responsabilidad, respeto, humildad, optimismo, entre otros.



- Orientación sistemática:

Se refiere a que toda organización e institución requiere de trabajo armónico, ya que sus partes están interrelacionadas entre sí. Se debe crear un ambiente, en el cual, las personas se sientan parte de este sistema, incluidos.

- Solución de problemas:

El liderazgo es fundamental para la solución de problemas, pues un buen líder influye positivamente en el equipo de trabajo para generar los cambios necesarios y dar solución a los problemas que se presentan día con día.

- Aprendizaje experiencial:

Es un estilo de desarrollo de recursos humanos y cambio organizacional que está centrado en la persona, en sus sentimientos y emociones en cuanto a la organización.

Es importante y necesario hacer que las personas que laboran en las organizaciones e instituciones se sientan comprometidas.



- Retroalimentación:

“En virtud de que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto, usualmente, se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información”.¹

Otras características del Desarrollo Organizacional son las siguientes:

- El Desarrollo Organizacional se enfoca en la cultura organizacional y procesos.
- El Desarrollo Organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
- Se concentra en el aspecto humano y social de la organización, y también interviene en los aspectos tecnológicos y espirituales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son sellos del Desarrollo Organizacional.

¹ CARL ROGERS, Psicología online, Recopilación de teorías de personalidad. www.psicologiaonline.com (página de internet)



El Desarrollo Organizacional se concentra en el cambio del sistema total y considera a las organizaciones como sistemas sociales complejos, busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

1.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional siendo un concepto complejo y dependiendo de cada tipo de circunstancia sus objetivos suelen diferentes para cada tipo de organización, aunque los objetivos más generales son los siguientes:

- Obtener o generar la información necesaria:

El primer punto del Desarrollo Organizacional es conocer la situación actual de cada organización o institución.

- Crear un clima de receptividad:

Esto es con el fin de involucrar a todos en el proceso de cambio.

- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias:

Identificar los problemas específicos y buscar soluciones reales, medibles y posibles.

- Establecer un clima de confianza:

Hacer sentir a todos los miembros que pertenecen a un solo equipo.



- Identificar y desarrollar la potencialidad de los individuos:
Unir esfuerzos de los equipos administrativos y técnicos y dirigirlos hacia los objetivos planteados.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos:
Es de suma importancia la comunicación interpersonal para desarrollar dichas capacidades.
- Buscar nuevas fuentes de energía: Física, mental y emocional:
Se refiere a liberar la energía estancada en ciertos factores y redirigirla hacia nuevas metas.
- Armonizar las necesidades y objetivos de la organización:
Crear una meta en común para el equipo en su conjunto.
- Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines:
Orientar la evaluación de actividades y evaluación del desempeño y hacer la invitación a un buen comportamiento de todos los miembros dentro de la organización.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones:
Observar su influencia sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados.



- Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:
Esto para medir y desarrollar su adaptabilidad al cambio de un mundo globalizado.
- Asociar la autoridad legal y el estatus de las tres competencias: Técnica, administrativa e interpersonal:
Nos ayudará a que exista un orden y control en el proceso.
- Perfeccionar los procesos de comunicación en todos los niveles:
Un excelente flujo de información para la mejor toma de decisiones.
- Estimular los sentimientos y emociones de las personas:
El correcto manejo de esta energía para dirigirá hacia la mayor productividad.

En general, el Desarrollo Organizacional ayudara a crear un estilo de vida equilibrado para las personas que laboran en las organizaciones e instituciones, buscando la perfección entre el trabajo y la familia de cada individuo.

1.5 Modelos de Desarrollo Organizacional

Se recuerda que el Desarrollo Organizacional se centra en el esfuerzo libre e incesante de la dirección, gerencia y de todos los miembros de la organización en hacer creíble y funcional a la organización en el tiempo, poniendo énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos para obtener los resultados deseados.

A lo largo de la historia del Desarrollo Organizacional han existido diferentes modelos y autores para cada tipo de organización.

En el cuadro siguiente se muestran, cronológicamente, los diferentes modelos de Desarrollo Organizacional dando a conocer sus autores, ventajas y desventajas.

Autor	Año	Fases	Ventajas	Desventajas
Kart. Lewin. Coller.	1946.	1-Descongelamiento. 2-Avance. 3-Re congelación.	Genera la participación para la aceptación del cambio.	Modelo desarrollado sólo para cambio.

Lippit, Watson y Westley.	1958.	<p>1-Desarrollo de necesidad de cambio.</p> <p>2-Desarrollo de un esfuerzo de trabajo.</p> <p>3-Avance.</p> <p>4-Re congelación.</p> <p>5-Relación terminal.</p>	Se debe completar cada fase para observar un cambio continuo.	Requiere de la ayuda de un agente de cambio.
Blake y Mouton.	1969.	<p>1-Estudio de cuadro Gerencial.</p> <p>2-Estudio comportamiento de dinámica de grupo.</p> <p>3-Análisis de trabajo Interno.</p> <p>4-Estudio de las propiedades de un modelo de estrategia.</p> <p>5-Ejecución.</p> <p>6-Mide los cambios.</p>	<p>Se toma en cuenta el factor humano.</p> <p>Se estudia el comportamiento de la cultura organizacional.</p>	Desarrollar el modelo de cambio puede tomar demasiado tiempo.
Lawrence.	1973	<p>1-Diagnostico.</p> <p>2-Ejecución de la acción.</p> <p>3-Evaluación.</p>	Modelo que permite verificar exactamente la situación actual de la organización.	Se desarrollan varios planes de acción, en los cuales puede haber confusión.

<p>Newton Margulies.</p>	<p>1974</p>	<p>1-Recolección de datos. 2-Diagnóstico organizacional 3-Acción e intervención.</p>	<p>La obtención de datos nos permite conocer detalladamente el estado en el que se encuentra la organización.</p>	<p>Así mismo, es un modelo con cierto grado de dificultad, pues encierra métodos y técnicas para describir el sistema.</p>
<p>Luis Ferrer.</p>	<p>1979.</p>	<p>1-Autodiagnóstico. 2-Recopilación y diagnóstico de datos. 3-Planeación de aplicación de Desarrollo Organizacional. 4-Capacitación de Personal. 5-Ejecución. 6-Seguimiento.</p>	<p>Es un proceso completo pues se hace un estudio minucioso del estado de salud de la organización.</p>	<p>Requiere de un agente de cambio externo para detectar los problemas de la organización.</p>

Collerette.	1995.	<p>1-Diagnóstico de la situación insatisfactoria.</p> <p>2-Planificación de la Acción.</p> <p>3-Ejecución de la acción.</p> <p>4-Evaluación de la acción.</p>	El modelo presenta un la realización de un estudio para abordar la situación insatisfactoria de manera clara y realista.	Las soluciones ofrecidas pueden variar ligeramente a las soluciones esperadas, según el punto de vista del agente de cambio.
Dra. Sandra Luz González López.	2001-Actual Sin cambio al 2013.	<p>1-Recolección y análisis de la información.</p> <p>2-Diagnóstico y planeación.</p> <p>3-Ejecución</p>	<p>Se desglosa toda la información que se concentra en la empresa para un mejor diagnóstico.</p> <p>Con base en deficiencias y aciertos se elabora plan de trabajo.</p> <p>Se establece cada objetivo y meta.</p>	Se estableció principalmente para las empresas mexicanas.

Como se puede observar en el cuadro anterior, existen diversos modelos de Desarrollo Organizacional. Se menciona detalladamente el modelo organizacional de cada uno de ellos.

Modelo de Desarrollo Organizacional por Blake y Mounton

“El modelo de Desarrollo Organizacional RID es propuesto por Blake y Mounton en 1969, proponiendo seis fases para llegar al Desarrollo Organizacional”²

Haciendo énfasis en la cooperación y coordinación del factor humano, los cuales, para los autores mencionados, resultan ser vitales para el éxito de una organización.

Seis Fases para el Modelo de Desarrollo Organizacional
Blake y Mounton

PRIMERA FASE:

Comprender la dinámica del Comportamiento

SEGUNDA FASE:

Aprobar formas de trabajo actual

TERCERA FASE:

Importante la coordinación y cooperación

CUARTA FASE:

Tomar en cuenta a todos los miembros de la organización para mayor rentabilidad

QUINTA FASE:

Tácticas para transformar la organización

SEXTA FASE:

Medir los cambios y comparar los resultados

²Gonzalez López Sandra Luz, [Desarrollo Organizacional](#), UNAM, pág. 34.



- En la primera fase nos menciona que se debe comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.
- La segunda fase se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se aprueban formas de trabajo actual.
- Nos menciona en la tercera fase que se analiza el trabajo interno entre las unidades organizadas de la organización o institución, la coordinación y cooperación son de suma importancia para llegar al éxito.
- En la cuarta fase se toma en cuenta el grupo de vital importancia en la organización, el cual se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la empresa.
- La quinta fase se incluyen tácticas para dar el giro completo de lo que ha sido la organización o institución a lo que se convertirá, una organización de máxima eficiencia.
- La fase seis mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 y la post-fase 5, aquí es donde hacemos la comparación si los cambios realizados tuvieron éxito.



Es un modelo interesante pues hace énfasis en la cooperación y coordinación, pues un buen líder debe manejar estas cualidades perfectamente pues con esto se inicia el Desarrollo Organizacional.

Se debe conocer la dinámica y cultura de la organización o institución, es decir, la forma en que opera, conocer las ventajas y desventajas de la misma, valores, misión, objetivos y metas para, así, poder detectar la problemática que esta enfrenta.

Una vez coordinado y con la cooperación de todo el equipo y tras aplicar los pasos mencionados, se puede determinar si, realmente, se logró ejecutar de manera eficiente y eficaz el modelo de Desarrollo Organizacional.

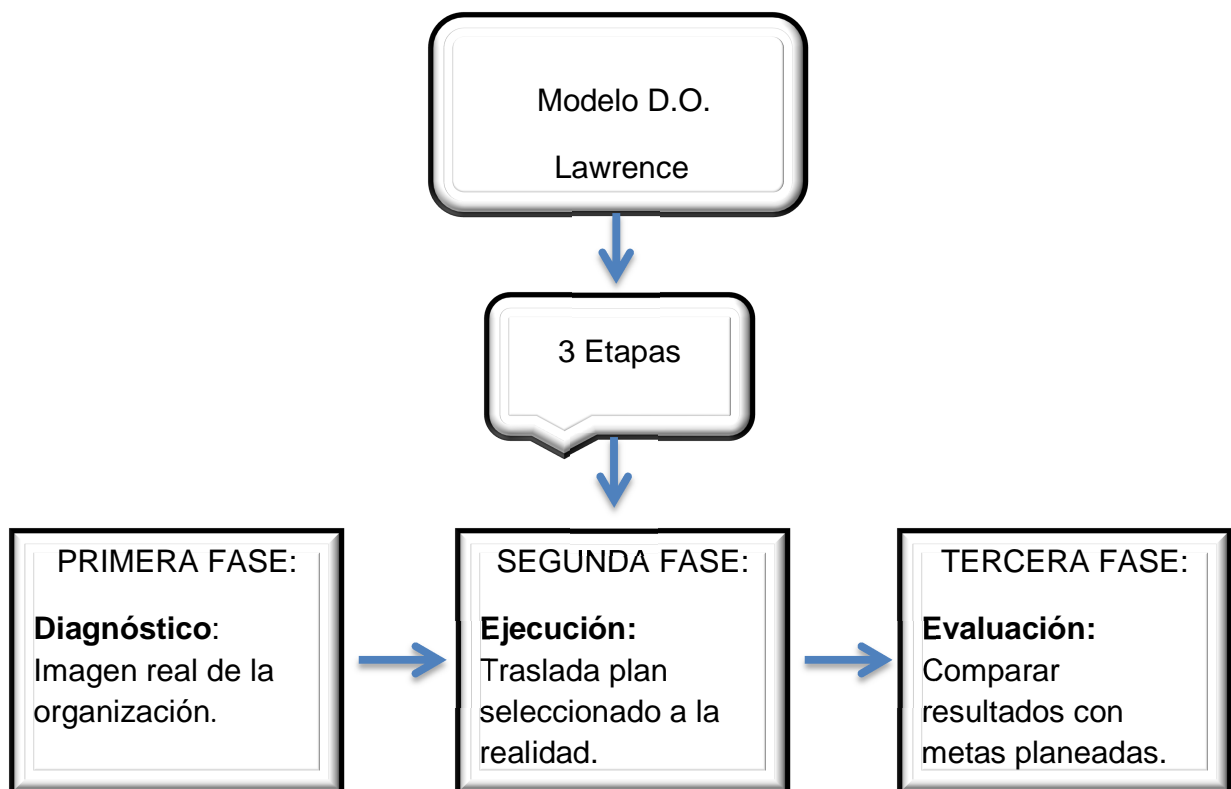
Modelo de Desarrollo Organizacional para Lawrence

“Para Lawrence (1973) este modelo comprende las etapas siguientes:”³

- **Diagnóstico**: Con éste se obtiene la situación real de la organización o institución. Es el punto de partida que consiste en la recolección y análisis de datos de los factores que causan la problemática organizacional.

³ Ibídem, pág. 32

- **Ejecución de la acción:** En esta etapa se traslada el plan seleccionado al comportamiento real, para esta ejecución es necesario seguir una secuencia de tiempo, es importante realizar revisiones constantes a medida que se va desarrollando lo planeado.
- **Evaluación:** En esta parte del modelo, se comparan los objetivos planeados con los resultados obtenidos y se elaboran conclusiones si hay diferencias y verificar cuales son las causas.





UNAM
CUAUTITLÁN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



El modelo propuesto por Lawrence, a diferencia de Blake y Mounton, se establece en 3 fases, las cuales son las siguientes:

El primer paso consiste en realizar un diagnóstico, es de suma importancia su elaboración pues así se conocerán los problemas que enfrenta la organización o institución y, posteriormente, proponer las soluciones adecuadas.

Antes de iniciar la segunda fase, debe haber una planeación para ponerla en práctica. Finalmente la evaluación, donde hacemos una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos y metas planeadas. Y es aquí, en los resultados si el procedimiento fue el adecuado para lograr una organización o institución de calidad.

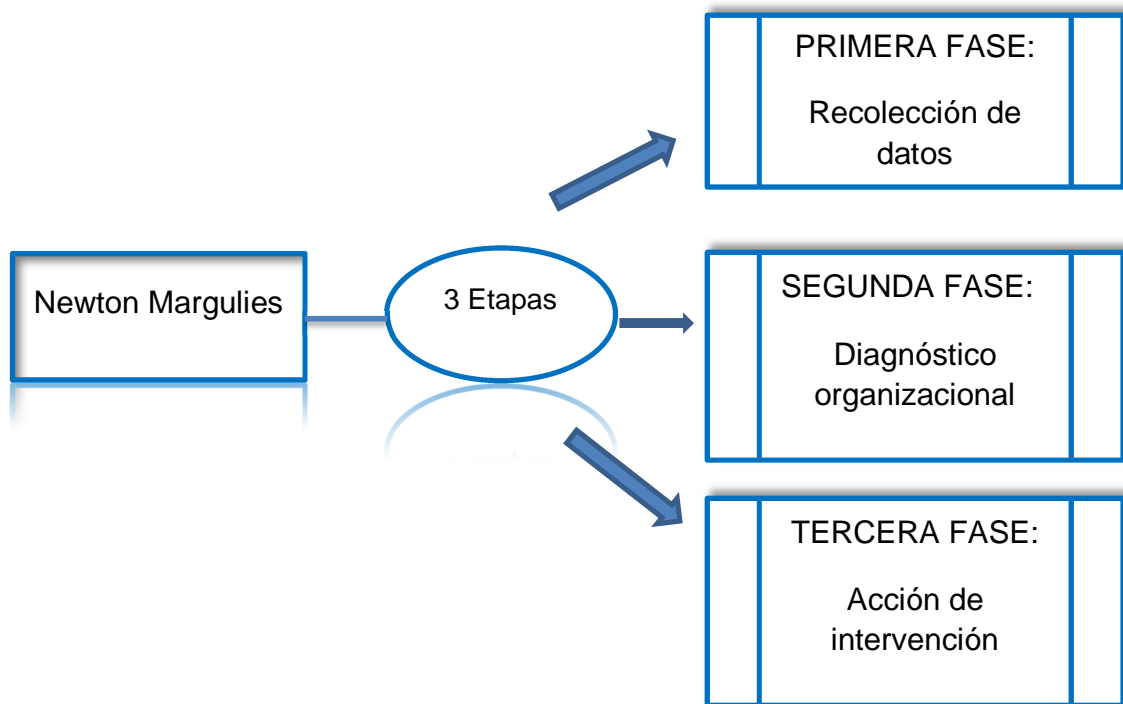
Modelo de Desarrollo Organizacional por Newton Margulies

Newton Margulies (1974) en su modelo de Desarrollo Organizacional considera importantes las siguientes fases.

- **Recolección de datos**: Abarca la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y métodos utilizables para su recolección.
- **Diagnóstico organizacional**: Se refiere a la resolución de problemas, esto abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos.
- **Acción de intervención**: Esta acción puede ser llevada a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la conformación de grupos o inter grupos, etc.

Newton Margulies en su modelo de Desarrollo Organizacional hace énfasis en la recopilación y análisis de datos, pues es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional, debido a que encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos, subsistemas, etc.

Modelo de Newton Margulies



Newton Margulies, al igual que Lawrence, basa su modelo en solo tres fases o etapas, pero él plantea que antes de realizar un diagnóstico es fundamental la recolección de datos, pues la información obtenida nos ayudará a conocer los problemas a enfrentar, una vez conocida la problemática se puede elaborar un certero diagnóstico para plantear las posibles soluciones. Por último nos menciona en la tercera fase la acción de intervención, considero que esta fase será oportuna y exitosa al derivarse de un adecuado diagnóstico

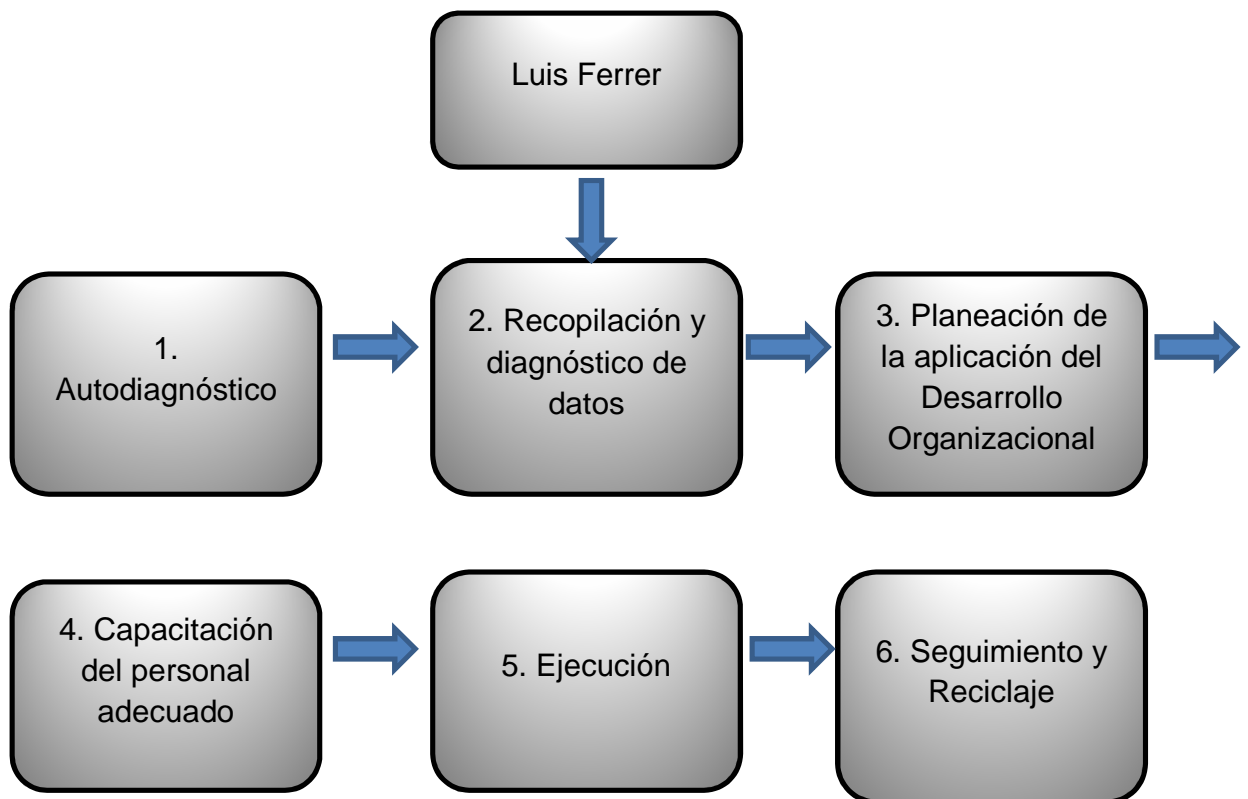


Modelo de Desarrollo Organizacional por Luis Ferrer

Luis Ferrer en 1979 propone seis pasos para implementar un modelo de Desarrollo Organizacional, los cuales, son los siguientes:

- **Autodiagnóstico**: Etapa en la cual, el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización o institución) para que detecte el estado de salud de la empresa.
- **Recopilación y diagnóstico de datos**: Esto se realiza a través de encuestas, entrevistas y reuniones de conformación, los datos que aquí se investigan son de estructura organizacional, clima organizacional, el poder y ejercicio de autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales.
- **La Planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional en la organización respectiva**: Se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretende desarrollar para llegar a los objetivos fijados.
- **La capacitación**: Del personal adecuado para que la ejecución del Desarrollo Organizacional sea efectivo.
- **Ejecución**: La aplicación de la planeación, teniendo en cuenta la relación existente entre liderazgo y administración y el cambio de conductas.

- **Seguimiento y reciclaje:** “Verificar que se cumplan los programas establecidos para poder obtener los resultados deseados”⁴



A diferencia de los modelos anteriores, es notable que este modelo es más completo y lleva una secuencia amplia con base a los aspectos que se necesitan para que una organización o institución funcionen de forma adecuada.

⁴Ibidem, pág. 69.

Ferrer menciona que como fase trascendente es elaborar un análisis corporativo interno que presente la auto percepción del personal que integra la organización, partiendo de una limitación de debilidades se inicia una recopilación y análisis de datos.

Es importante mencionar que Ferrer menciona incluye una fase que en otros modelos de Desarrollo Organizacional no se maneja, la capacitación del personal, pues en los estándares de recursos humanos es el factor potencial para el éxito de una organización.

Con el modelo de Ferrer se permite esta fase de evaluación sea de mayor veracidad y objetividad con la aplicación del seguimiento y reciclaje de factores y procesos.

Modelo de Desarrollo Organizacional por Collette

Collette, en 1995, resumió el proceso del Desarrollo Organizacional en cuatro grandes fases:

- Diagnóstico de la situación insatisfactoria: Esta fase incluye todas las actividades encaminadas a proporcionarnos una visión clara de la situación insatisfactoria o problemática que la organización enfrenta, de

tal manera que se pueda abordar de una forma realista, las actividades suelen ser las siguientes:

- ✓ El acopio de datos relativos a la situación
- ✓ El análisis de datos
- ✓ El realce de los elementos más reveladores y significativos

Aquí hay que tomar el diagnóstico como una serie de actividades que permitan obtener una visión clara y objetiva de la situación.

- La planificación de la acción: “Es la fase en la que el agente de cambio elegirá y elaborará los procedimientos de cambio para actuar sobre la situación que se desea modificar”⁵

En tanto que el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, la planificación por su parte suele caracterizarse por la decisión, la concepción y preparación. Habitualmente se llevan a cabo las siguientes actividades:

- ✓ La definición de objetivos
- ✓ La elaboración de estrategias
- ✓ La elección de los medios
- ✓ La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción

⁵Ibidem, pág., 18.



- ✓ El establecimiento de un plan de acción
- ✓ La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción
- ✓ La elaboración de los instrumentos de control y evaluación

Es decir, en la planificación se planteara lo siguiente:

Respecto al contenido: ¿Cómo operacionalizar la (s) soluciones (es)?

En cuanto al proceso: ¿Cómo implantar la solución dentro del sistema social?

- Ejecución de la acción: Se refiere al momento en que se lleva a cabo el plan de acción proyectado.

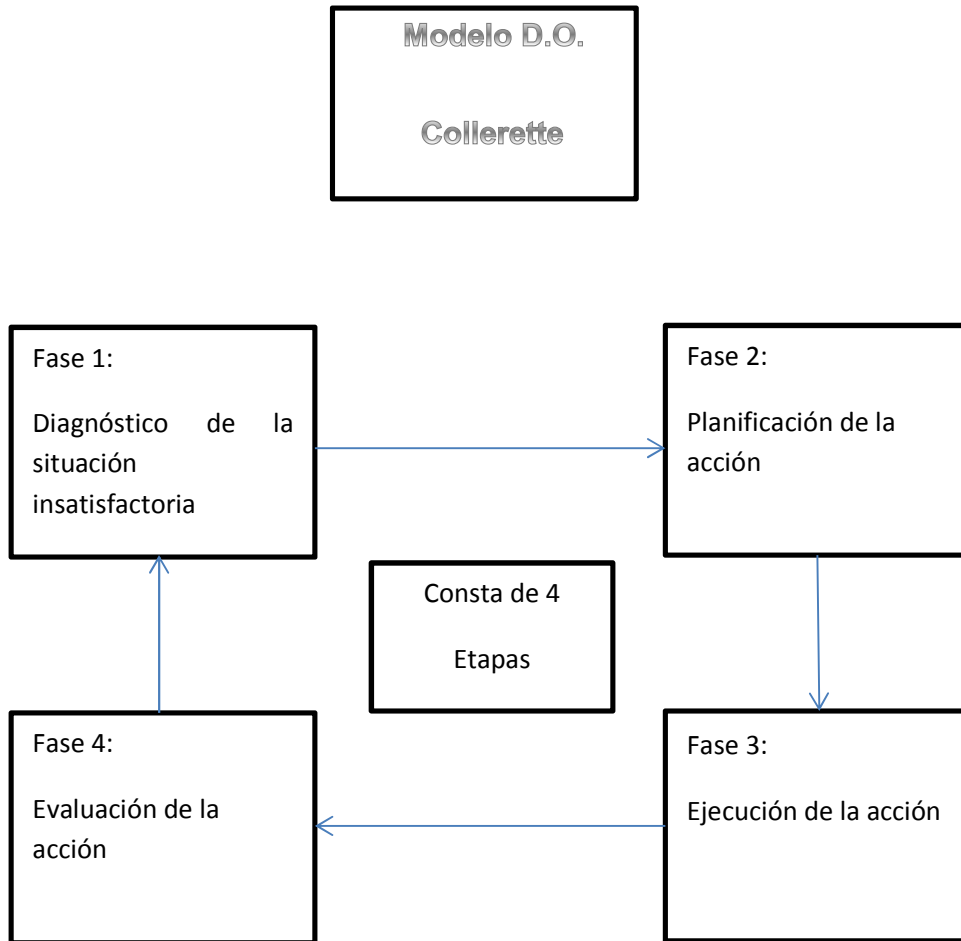
Tomando en cuenta que el diagnóstico pudo dejar fallas al momento de la ejecución, se considera que es como un experimento cuyo grado de éxito variará de acuerdo a las circunstancias.

- Evaluación de la acción: En esta fase se plantearan las siguientes interrogantes:

¿En qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos propuestos en un inicio? y

¿Cuáles son los factores responsables de este resultado?

Por lo tanto, la evaluación consiste en comparar los resultados obtenidos con los objetivos deseados y que factores encierran estos resultados.



El modelo de Desarrollo Organizacional de Collerette coincide con los modelos anteriormente analizados en sus fases, mismas que ya fueron analizadas.

Modelo de Desarrollo Organizacional por la Dra. Sandra Luz González

López

Por último, el modelo de Desarrollo Organizacional elaborado por la Dra. Sandra Luz González López, consta de tres etapas, las cuales, son las siguientes:

- Recolección y análisis de información
- Diagnóstico y planeación
- Ejecución

El modelo de Desarrollo Organizacional tiene como objetivo dar a conocer la importancia de diagnosticar la situación actual de la organización, es decir, su funcionamiento.

Este modelo fue diseñado especialmente para las organizaciones mexicanas, lo que permitirá un Desarrollo Organizacional eficaz.

Primera Fase:

- Recolección y análisis de la información:

En esta etapa se conoce y define todo tipo de información de la organización:

- ✓ Nombre de la empresa
- ✓ Ubicación



- ✓ Giro
- ✓ Posición en el mercado
- ✓ Fecha de inicio de operaciones
- ✓ Servicios y productos que ofrece
- ✓ Recursos con que cuenta
- ✓ Número de personas que laboran
- ✓ Prestaciones
- ✓ Público con el cual se relaciona
- ✓ Equipo de transporte
- ✓ Misión y objetivos
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Valores de la empresa
- ✓ Manuales administrativos y reglamentos

En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional

Segunda fase.

- Diagnóstico y planeación:

“Como parte fundamental del establecimiento de un modelo de Desarrollo Organizacional está realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del

funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa”⁶

En esta etapa se identifican todos los aspectos positivos del desempeño en toda la organización pero también se señala la fuente de los problemas encontrados.

Las acciones a seguir son:

- ✓ Elaboración de planes de trabajo por parte de la gerencia
- ✓ Establecimiento de rutas y procedimientos
- ✓ Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Desarrollo Organizacional
- ✓ Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.
- ✓ Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los Recursos Humanos, financieros y tecnológicos.
- ✓ Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- ✓ Creación de divisiones para vigilar el cumplimiento del programa
- ✓ Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.

⁶Ibidem, pág. 24



- ✓ Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- ✓ Creación de un programa que involucre aspectos tales como:
 - Costos de nuevos proyectos (fecha de inicio y termino)
 - Responsable
 - Estatus de proyecto

En conjunto con informes de todas las áreas involucradas, se determina la toma de decisiones, entre otros aspectos, se debe considerar el análisis de costos, estimación de ventas, etc.

Tercera fase.

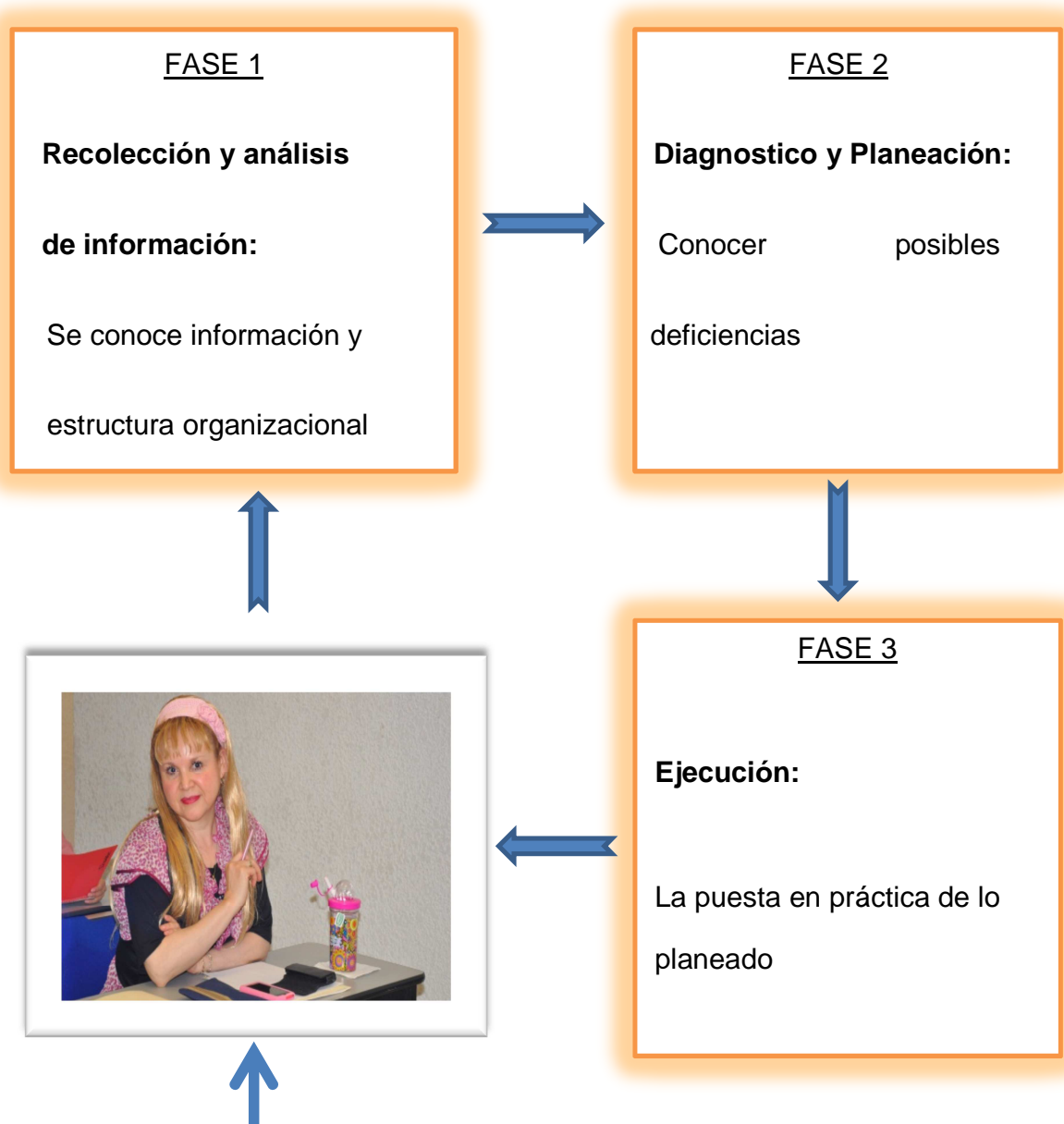
- Ejecución:

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado para lograr los objetivos propuestos.

Un aspecto importante, es que se siga al pie de la letra todo lo planeado con anterioridad, además de detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente, para así obtener una excelente ejecución de un programa de Desarrollo Organizacional.

Modelo de Desarrollo Organizacional

Dra. Sandra Luz González López



Autora Dra. Sandra Luz González López

El modelo de la Dra. Sandra Luz González López está muy bien elaborada ya que cada una de sus fases se explica de manera clara.

Se divide en tres etapas muy bien definidas para que al momento de aplicarlos se logren los resultados con calidad y eficiencia.

Se considera que con el presente modelo se alcanzaran los resultados al 100%, pues está diseñado especialmente para las organizaciones e instituciones mexicanas.

1.6 Finalidad del Desarrollo Organizacional

“El Desarrollo Organizacional busca instrumentar un cambio individual y grupal, para que la organización pueda responder a las demandas de cambio, tanto del entorno externo como del interno. Desde la dimensión de tarea de grupo se busca aumentar su eficiencia, productividad, capacidad para resolver los problemas técnicos y alcanzar sus metas; desde la dimensión de relación busca desarrollarse la capacidad de adaptarse a nueva situaciones o demandas, la capacidad de resolver los problemas de la interacción humana, y alcanzar simultáneamente el bienestar de los integrantes del grupo.”⁷

⁷Carlos Augusto Audirac, Desarrollo Organizacional y Consultoría, pág.20.



Algunos de los propósitos del Desarrollo Organizacional se mencionan de manera resumida:

- Implica acciones encaminadas al logro de las metas de la organización y de las personas que la integran.
- Busca detectar posibilidades de mejora mediante el estudio de los procesos técnico-operativos, humanos y de dirección.
- Propone estrategias y acciones estructuradas, mediante proyectos, que concreten la posibilidad de mejora.
- Busca que las personas que intervienen en el proceso de mejora desarrollen aprendizajes sobre las estrategias empleadas, y en el futuro pueda manejar situaciones similares con éxito.
- Actúa en un proceso de aproximaciones sucesivas de tal manera que se observen los resultados e impactos de cada acción y sean tomados en cuenta para la planeación de subsecuentes intervenciones.

Como se menciona anteriormente, el Desarrollo Organizacional busca la empatía de los miembros de la organización para así poder establecer una comunicación efectiva, participación entusiasta, a la vez que se aprovechen de manera eficaz los recursos materiales, técnicos y humanos para el cumplimiento de los objetivos con anterioridad.

1.7 Escuela del Desarrollo Organizacional

Las raíces mencionadas en capítulos anteriores han influido de manera decisiva en la forma de realizar el Desarrollo Organizacional actualmente dentro de las organizaciones. El entrenamiento en laboratorio, la investigación-acción, la retroalimentación por encuesta y los orígenes normativos se manifiestan en el gran interés por el valor que se les concede. Dos tendencias más recientes, calidad de vida laboral y cambio estratégico, han mejorado su importancia y su rigor. Aportaron indicadores financieros y económicos de eficacia a las medidas tradicionales de satisfacción en el trabajo y de crecimiento personal. Todas las raíces apoyan la transferencia de conocimientos y habilidades al sistema del cliente y la creación de capacidad para administrar mejor el cambio en el futuro.

Hoy se advierte el influjo de la globalización y de la tecnología de la información. El Desarrollo Organizacional se aplica en muchos países y empresas multinacionales. Surge así un nuevo tipo de intervenciones y adaptaciones de la práctica tradicional.

La expansión del estudio del Desarrollo Organizacional: OD NETWORK que apareció en 1964 es un indicador de crecimiento. Por su parte la División 14 de la Asociación Psicológica Estadounidense, cambio su nombre por Society for Industrial and Organization Psychology, (www.siop.org).



En 1968 la American Society for Training and Development (www.astd.org) fundó una división de Desarrollo Organizacional.

En 1971 la Academy of Management creó una Division of Organization Development and Change (www.aom.pace.edu/odc).

En 1975 Pepperdine University, Bowling Green State University y Case Western Reserve University ofrecieron los primeros programas de posgrado de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se imparte ahora en los niveles universitarios y de posgrado en numerosas universidades.

Actualmente, en México, el modelo que plantea La Dra. Sandra Luz González López, egresada y catedrática de la Universidad Nacional Autónoma de México, es el ejemplo de eficiencia y calidad dado que es un modelo creado especialmente para las organizaciones mexicanas, ayudando a su mejora continua en todos los aspectos laborales.

1.8 Futuro del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional como metodología de cambio en las organizaciones surge de modelos y estrategias de tipo colaborativo.

Sin embargo, a medida que ha evolucionado el Desarrollo Organizacional y al estar en contacto con la realidad que viven las organizaciones, se impone la necesidad de incorporar otras estrategias de intervención.

Esto no atenta contra la filosofía humanista y participativa que inspira el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional seguirá en aplicación durante mucho tiempo más, pues ayuda a la solución de problemas que propone la participación de todos los miembros de la organización y para organizaciones particulares.

El Desarrollo Organizacional en la actualidad es una herramienta muy utilizada en muchas organizaciones para el logro de objetivos.

Aún falta mucho para encontrar la perfección en el comportamiento humano, así que el Desarrollo Organizacional seguirá siendo una herramienta fundamental para lograr el equilibrio entre vida laboral y vida profesional de todos los individuos en una organización.

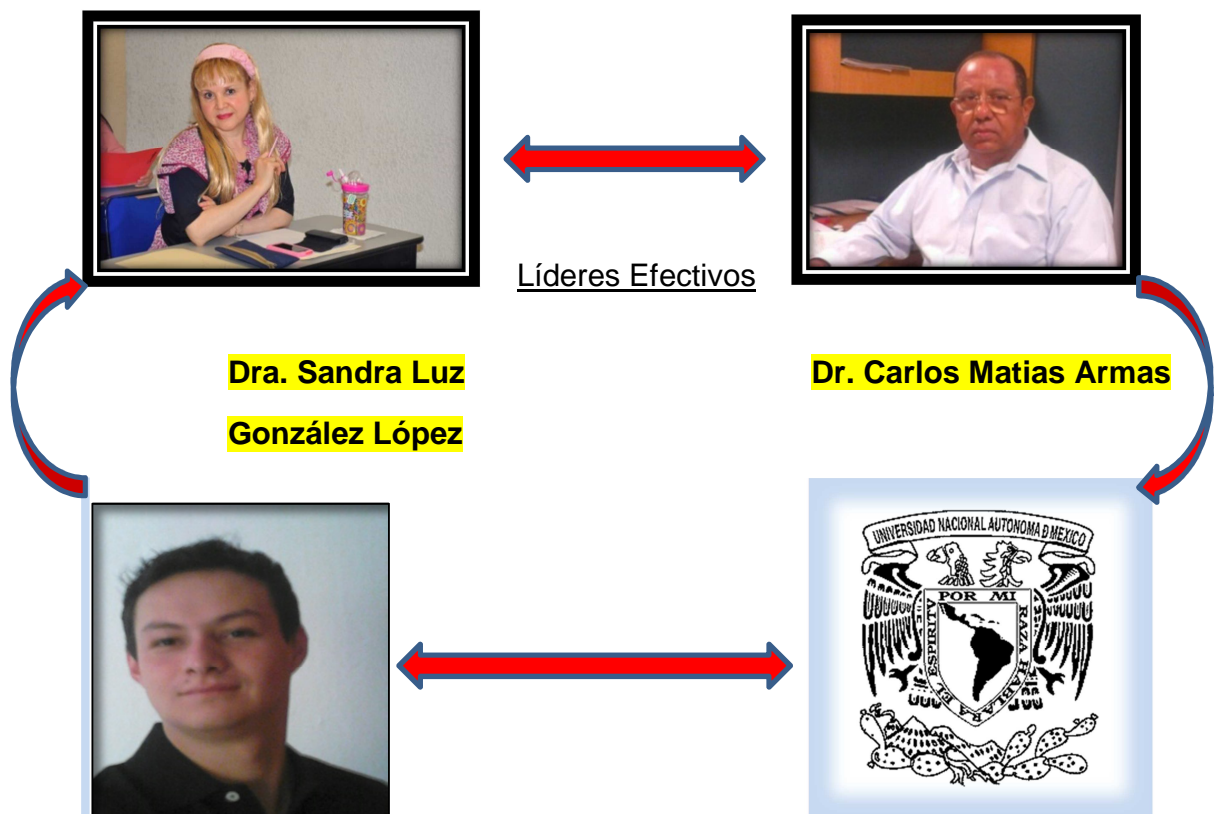
1.9 Beneficios del Desarrollo Organizacional

Los profesionales del Desarrollo Organizacional tienen una perspectiva global y altos estándares éticos, con apertura de entorno. El Desarrollo Organizacional nos ayuda a crear valores en las personas involucradas dentro de la organización

Como beneficios de la aplicación del Desarrollo Organizacional se encuentran:

- Cooperación: Promueve el apoyo entre los individuos involucrados.
- Orientación sistemática, acercamiento y totalidad: Demostrar la disposición y compromiso.
- Inclusión: De personas, ideas, culturas, etc.
- Colaboración: Asociación de clientes y organizaciones.
- Desarrollo profesional: Se promueven oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Responsabilidad social: Contribuir al beneficio y bienestar de la comunidad.
- Justicia social: Promoción de justicia social en el trabajo, buscando la mejora continua.
- Compromiso, disposición y actitud positiva: *Sin duda, cualidades para lograr el éxito organizacional, profesional y laboral.*

EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO



“El ignorante afirma, el sabio duda y reflexiona” Aristoteles

2.1 Concepto de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

“Un grupo surge de las actividades, interacciones y sentimientos cotidianos que los miembros tienen unos con otros. Los grupos suelen satisfacer las necesidades sociales y de seguridad de sus miembros. En el ambiente de trabajo, el propósito de los grupos informales no necesariamente está relacionado con los objetivos de la organización. Carecen de estructura organizacional y jerárquica.

Un equipo es un número pequeño de empleados, con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimientos), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran, así mismos, responsables.”⁸

Los miembros de un grupo no comparten metas en común, pueden o no brindar ayuda mutua. En un equipo, los integrantes atienden los conflictos mediante la comunicación y apoyándose en lineamientos o procedimientos establecidos y tienen una estructura organizacional y jerárquica.

⁸Don Hellriegel, John W. Slocum Jr, Comportamiento Organizacional, pág. 194.



Los integrantes de un equipo deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente, porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecúa a su personalidad, habilidades y conocimientos.

En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno, estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como la forma en que interactúan sus miembros.

Para lograr Equipos de Trabajo de Alto Desempeño con un nivel de energía tan alto que puedan superar cualquier circunstancia se requiere el desarrollo de habilidades de liderazgo, por parte del jefe de equipo, desarrollo de habilidades técnicas de los miembros del equipo e interpersonales, por parte de todo el conjunto.

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño están formados por personas capaces de resolver todo tipo de problemas, con un alto grado de conocimientos académicos, diferentes habilidades y capacidades profesionales, donde trabajan sobre la línea de la comunicación efectiva, el apoyo mutuo, los roles están bien definidos y, sobre todo, trabajan todos con un objetivo en común.

2.2 Características de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

“Los Equipos de trabajo tienen una serie de características que los hace únicos a cualquier otra forma de interacción humana”.⁹

Cuando un equipo logra funcionar bien, los valores de los individuos se elevan y, así, se obtendrán sólo los mejores resultados.

Se mencionan algunas características de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño:

- Tener un propósito claro: Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar toda su energía y trabajo en ello.
- Comunicación efectiva: Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptaran oportunamente las decisiones correctas.
- Voluntad para aprender de los demás: Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan la voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos.

⁹Jesus Carlos Reza Trosino, Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos, Panorama, pág. 26



- Participación en el grupo: Para que los miembros del equipo se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa. Deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.
- Orientación a la solución de problemas: La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye a la motivación de los miembros del equipo.
- Búsqueda de la excelencia: No sólo en los aspectos técnicos, sino también en las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, en la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.
- Celebración de logros: La celebración de los resultados alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo.
- Involucrar a todas las personas relevantes: Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo.



- Equipos multidisciplinares para problemas multidisciplinares: Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo: Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones) la búsqueda de la solución debe ser abordada por un equipo que incorpore a representantes de las distintas áreas involucradas.
- Búsqueda de la innovación: El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas perspectivas en la solución de problemas.
- Compromiso: Al realizar un trabajo existe el total compromiso de todos los involucrados.
- Adopción de una actitud positiva: Todos los involucrados deben adoptar una actitud positiva para mantener el camino correcto en la búsqueda de los objetivos propuestos.

Con las características antes mencionadas, se entiende que los miembros del equipo tendrán una mayor interacción entre ellos, las expectativas marcadas por el líder son presentadas como reto y como una oportunidad para cada miembro del equipo para crecer, aprender y tomar riesgos.

Al adoptar un espíritu de equipo los miembros del equipo encontrarán la forma para trabajar de una manera efectiva y agradable.

A continuación se presenta una tabla comparativa entre Grupo de Trabajo y Equipo de Trabajo:

	Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
<u>Objetivo</u>	Los integrantes muestran intereses personales sobre los comunes.	La meta está claramente definida.
<u>Compromiso</u>	Nivel relativo.	Nivel elevado.
<u>Cultura</u>	Escasa cultura grupal.	Valores compartidos y elevado espíritu de equipo.
<u>Tareas</u>	Distribuidas de forma igualitaria.	Según habilidades y competencias.
<u>Integración</u>	Tendencia a la división.	Aprendizaje en contexto global.
<u>Dependencia</u>	Independencia en el trabajo.	Interdependencia.
<u>Logros</u>	Se juzgan logros Individuales.	Responsable que coordina.
<u>Liderazgo</u>	Puede o no haber un líder.	Existe un responsable.
<u>Conclusiones</u>	Personales.	De carácter colectivo.

2.3 Objetivos de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

“Un Equipo de trabajo, además de tener un objetivo operativo, un reconocimiento explícito de pertenencia y una regulación formal de la autoridad y tareas, está orientado hacia la consecución de objetivos globales más amplios que los específicos que justifican su propia existencia dentro de las organizaciones cuya misión es la producción de bienes o servicios”¹⁰.

Los objetivos de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño dependerán de las necesidades del proyecto, organización e institución en las que se encuentren.

Se presentan algunos objetivos de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, por los cuales será creado:

- Cumplir con los objetivos establecidos: Un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño es creado para alcanzar y entregar los resultados de manera excelente, con eficiencia, en tiempo y forma.
- Generar un clima de trabajo agradable: Este ambiente incluye aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se trabaje sea cómodo, sin interferencias y que cuente con todas las herramientas de trabajo.

¹⁰Maria Teresa Palomo Vadillo, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, ESIC, pág. 141



En lo psicológico se deben crear habilidades de comunicación interpersonal, atención y respeto entre todos sus miembros.

- Fijar el rol de liderazgo en el equipo: El líder ha de promover la actuación del equipo hasta encontrar el camino adecuado en la solución de problemas y obtención de resultados.
- Integrar a todos los miembros del equipo: Necesaria para establecer una atmósfera de confianza.
- Crear un ambiente de apoyo: Ya que todos están involucrados con los resultados a obtener.
- Superar la resistencia al trabajo en equipo: Se debe trabajar en conjunto, todos con la mira hacia un objetivo claro y común, con una visión organizacional común. Todo esto se verá reflejado en el resultado final.
- Trabajar con orden y limpieza: Así los individuos trabajan de forma eficaz y eficiente, pues ahorraran tiempo, ya que toda la información se encuentra en su lugar.
- Solucionar conflictos: Estos se resuelven por medio de la confrontación. Los problemas no se evaden en un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño.
- Contribuir a la mejora continua: Los miembros de un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño contribuyen a la innovación en procesos



productivos, así también mostraran mayor satisfacción en el proyecto y en el equipo.

La motivación en cada uno de los miembros de un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño se verá influenciada por el comportamiento, necesidades y retribuciones de los demás integrantes del equipo. Así que se debe actuar con equilibrio entre la aportación de los empleados y sus retribuciones.

2.4 Necesidad de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

“Los factores que influyen en los resultados del equipo están interrelacionados.”¹¹ A continuación se muestran siete de estos factores, que deben analizarse tanto en forma separada como en unión con otros. Este enfoque es necesario para comprender la dinámica y los resultados del equipo y desarrollar las capacidades necesarias para ser integrantes y líderes efectivos.

¹¹Don Hellriegel, John W. Slocum Jr, Comportamiento Organizacional, pág. 194



Para que un equipo funcione correctamente se deben analizar los siguientes siete factores:

Contexto: El contexto en que trabaja un equipo puede afectar en forma directa a cada uno de los otros seis factores, porque comprende las condiciones externas que afectan a un equipo. Ejemplo de contexto: Las condiciones físicas de trabajo.

Metas: Las metas establecidas influyen en los resultados individuales, de equipo y organizacionales. Las metas del equipo son los resultados deseados para el equipo como conjunto, no sólo la de los miembros individuales.

Tamaño del equipo: El tamaño efectivo de un equipo oscila entre dos miembros hasta un límite superior normal de alrededor 16 miembros.

Diversidad de los miembros: Las similitudes y diferencias entre sus miembros influyen en la conducta del equipo. Es evidente que los gerentes son incapaces de modificar la personalidad o características básicas de los miembros del equipo. Por lo tanto, son más útiles los intentos de influir en las conductas de cada integrante del equipo.

Cumplimiento a las normas: Los equipos no establecen normas para cada situación concebible. Por lo general, crean y hacen normas relacionadas con las conductas que consideran particularmente importantes.



Las normas ayudan a la supervivencia del grupo y brinda beneficios, simplifican o facilitan predecir las conductas que se esperan de los participantes, ayudan a evitar situaciones embarazosas.

Cohesión: Refleja la fuerza del deseo de los integrantes de permanecer en el equipo y de su compromiso hacia éste.

Liderazgo: Es la persona cuya influencia en el grupo crece con el tiempo y, por lo general, refleja una capacidad única de ayudar al grupo a alcanzar sus metas.

Una vez analizados los puntos anteriores, el equipo podrá hacer frente a cualquier situación y, así, cumplir con los objetivos establecidos.

En la actualidad las organizaciones, instituciones y personas llevan un ritmo de vida acelerado, buscando satisfacer todas las necesidades diarias en contra del reloj, de aquí surge el stress en las personas, la mala comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo y los no tan buenos resultados obtenidos que se proyectan en una organización o institución.

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño son necesarios pues sus miembros tienen la capacidad y habilidad de hacer frente a problemas sin un mayor grado de dificultad.

El ser humano debe satisfacer ciertas necesidades básicas para, posteriormente, satisfacer las demás.

Abraham Maslow nos menciona:

- Necesidades Fisiológicas: Respiración, comida, descanso, sexo, etc.
- Necesidad de Seguridad: Física, empleo, recursos, etc.
- Necesidad Pertenencia: Amigos, pareja, club, etc.
- Necesidad Autoestima: Confianza, respeto, éxito, etc.
- Necesidad de Autorrealización: Valores, formación continua, etc.

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño están integrados por individuos que tienen una alta necesidad de reconocimiento y autorrealización. Así mismo, sus integrantes tienen plena conciencia que necesitan del equipo de trabajo para cubrir estas necesidades. Son equipos de trabajo altamente orientados a la tarea y los resultados.

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño son necesarios en la actualidad por organizaciones e instituciones que buscan:

- Vencer los desafíos que se presentan día a día con cada proyecto.
- Cumplir con el logro de objetivos en un tiempo determinado.
- Centrar sus tareas en logro de objetivos y resultados.



- Innovar y crear las condiciones para aumentar el rendimiento.
- Responder rápidamente en la identificación y aprovechamiento de oportunidades.
- Capacidad para organizarse como una unidad altamente efectiva.
- Retroalimentación.

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño son un claro ejemplo de que las personas con capacidades y habilidades específicas, como la comunicación, respeto, dedicación, alto nivel de compromiso con la organización o institución, con la información oportuna, pueden lograr los resultados con eficiencia y además aprovechando los recursos materiales y técnicos al máximo.

2.5 Importancia de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

“Las organizaciones deben tratar a su gente con dignidad, respeto y personal que conduzca adecuadamente a los subordinados. Las organizaciones son inteligentes por sus recursos humanos, personal profesional, tolerante y respetuoso. Para obtener los resultados que cumplan los objetivos, los líderes deben hacer sentir a sus subalternos la importancia y el valor de su papel en la compañía, de tal forma que pueda transmitirse una actitud 100% positiva.”¹²

¹²Sandra Luz González López, UNAM Comunidad, pág. 5



La importancia de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño radica, pues, en la relación entre las interacciones de los miembros del equipo y el ambiente de trabajo que se forma alrededor de ellos. Son equipos que se desenvuelven en un clima de confianza y actitud positiva.

Las capacidades y habilidades de los individuos están enfocadas hacia una meta común mediante el excelente desempeño de trabajo individual y colectivo.

Lo anterior también proporciona líneas generales acerca de la labor de capacitación, además, se abre un desafío para los gerentes y directivos de transferir las prácticas de los equipos a los resultados deseados.

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en las organizaciones e instituciones, están comprometidos a:

- ✦ Aceptar las responsabilidades en conjunto.
- ✦ Tener la capacidad de trabajar en equipo.
- ✦ Trabajar en la búsqueda de soluciones a todos los problemas que se presenten en tiempo y forma.
- ✦ Alcanzar los objetivos operativos, de valor y de comportamiento.
- ✦ Retroalimentación.

Los Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento son ejemplo de excelencia, pues sus miembros se desenvuelven en un ambiente de respeto, apoyo, compromiso, actitud positiva, disciplina, enfoque a resultados, aportación de ideas, confrontación de problemas, alta tolerancia a la frustración, mejora continua personal y colectiva.

2.6 Tipos y Técnicas de Equipos de Alto Desempeño

“La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes en el desempeño colectivo. Las metas abarcan desde algo tan básico como responder a todos los clientes en veinticuatro horas, hasta reducir en 20% los defectos de manufactura en los próximos seis meses.”¹³

De los diferentes tipos de equipos, se mencionan:

- Equipos Funcionales:

Están constituidos por personas que trabajan juntas todos los días en un grupo de tareas continuas e interdependientes. Con frecuencia existen equipos funcionales dentro de departamentos funcionales: Comercialización, producción, finanzas, etc.

¹³Don Hellriegel, John W. Slocum Jr, Comportamiento Organizacional, pág. 196



- Equipos de Solución de Problemas:

Centran su atención en temas específicos de sus áreas de responsabilidad, formulan soluciones posibles y con frecuencia tienen autoridad para realizar acciones dentro de límites definidos.

- Equipos Transfuncionales:

Reúnen los conocimientos y las habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para identificar y solucionar problemas mutuos. Sus integrantes provienen de varios departamentos o funciones, hacen frente a problemas que rebasan las líneas departamentales y funcionales para alcanzar sus metas.

- Equipos Autoadministrados:

Están formados por empleados que deben trabajar juntos y cooperar cada día para entregar un bien o un servicio completo a un conjunto de consumidores. Una característica importante de estos equipos es que se les ha delegado autoridad para la toma de decisiones. El término *empowerment de equipo* o delegación de decisiones al equipo se refiere a la medida en que sus miembros perciben que el grupo:

- Es eficaz (tiene potencial)
- Es responsable de tareas importantes (tiene sentido)
- Es independiente y ejerce su criterio (autonomía)
- Experimenta un sentido de importancia (impacto)

- Equipos Virtuales:

Cada vez más, los equipos funcionales, de solución de problemas, transfuncionales e incluso los equipos autoadministrados, funcionan como equipos virtuales.

Un equipo virtual es en el que los individuos colaboran mediante diversas tecnologías de información en uno o más proyectos, pero que se encuentran en dos o más sitios. Estos equipos trabajan a distancia, desde cualquier lugar y a cualquier hora.

En resumen, los diferentes tipos de equipos se presentan en el siguiente cuadro:

EQUIPOS	CARACTERÍSTICAS
<u>FUNCIONAL</u>	Es un equipo de empleados que pertenecen al mismo departamento funcional, como marketing, producción, recursos humanos y comparten un objetivo común.
<u>TRANSFUNCIONAL</u>	Se compone de diversos miembros con diferentes antecedentes. Conocimientos, experiencia, pueden resolver problemas y apoyar en la toma de decisiones.
<u>VIRTUAL</u>	Con la llegada de la Tecnología de la Informática.

<u>AUTODIRIGIDO</u>	Son aquellos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o rotan responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia.
---------------------	---

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño se formaran de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada proyecto, organización o institución.

Es interesante señalar como elegir las técnicas de trabajo en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño.

Se clasifican de la siguiente manera:

- Según los objetivos que se persiguen:

Para promover ideas y opiniones, para tomar decisiones, para facilitar la participación, para promover las actitudes positivas y para la capacidad de análisis.

- Según la madurez y entrenamiento de grupo:

Para los grupos que empiezan hay que buscar técnicas más simples. A medida que el grupo evoluciona se utilizaran técnicas más complejas.



- Según el tamaño del equipo:

En los equipos más pequeños hay más cohesión y seguridad. Por tanto se llega fácilmente a un acuerdo. Se pueden utilizar debates dirigidos, pequeños grupos de discusión y estudio de casos.

En los grupos grandes hay menos cohesión y más intimidación. Se puede utilizar el panel o la división del grupo.

- Según el ambiente físico:

Cuando se elige una técnica hay que tener presente las posibilidades del negocio y tiempos. Algunas técnicas requieren un espacio amplio, unas técnicas llevan más tiempo que otras.

- Según las características de los miembros:

Los equipos pueden variar en edad, nivel de instrucción, intereses, experiencias, etc., así la técnica de *riesgo* será válida para equipos con mayor edad, el debate dirigido para los jóvenes, etc.

Las ventajas que arrojan estas técnicas de trabajo en equipo son muy variadas, aquí se presentan las más generales.

- Enriquecen la personalidad de los participantes.
- Potencian la adaptación social de la persona.
- Enseñan a pensar activamente y a escuchar de modo comprensivo.
- Crean una actitud positiva ante problemas de relaciones humanas.
- Vencen temores, inhibiciones y crean seguridad.

- Refuerzan el diálogo interpersonal.
- Capacitan para la cooperación, intercambio de información, autonomía y la creación.
- Ayudan al análisis y la reflexión.

Partiendo de las necesidades y objetivos que se desean alcanzar en un proyecto, una organización o institución, se definirán el tipo y las técnicas de trabajo en las que el Equipo de Trabajo de Alto Desempeño se desenvolverá, para, así, poder cumplir con los objetivos establecidos.

2.7 Beneficios de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Los beneficios de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño son diversos, a continuación se presentan los más generales:

- ❖ Se logra el aprovechamiento de los conocimientos, experiencias, habilidades e inteligencia individual y colectiva.
- ❖ Sinergia para aumentar la productividad y competitividad en la organización y/o institución.
- ❖ Motiva a los miembros del equipo para seguir siempre adelante.



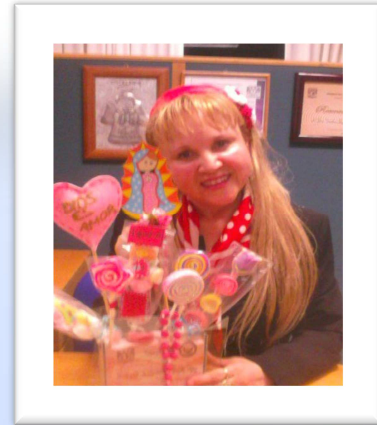
- ❖ Las tareas son direccionadas a los miembros con las habilidades apropiadas.
- ❖ Un excelente ambiente organizacional: Apoyo, compromiso, objetivos comunes, etc.
- ❖ Fácil adaptación al cambio.
- ❖ Se pueden crear nuevos sistemas de trabajo.
- ❖ Mayor capacidad para resolver problemas.
- ❖ Mejor capacitación y preparación de los miembros del equipo.
- ❖ Se cuenta con crecimiento personal y profesional.
- ❖ Mejora la integración y lealtad a la empresa y para la empresa.
- ❖ Se logra la satisfacción de clientes internos y externos.
- ❖ Establece objetivos claros.
- ❖ Tiene una estructura organizacional bien definida.

Todos estos beneficios se obtienen desarrollando a los equipos para que sean capaces de enfocar sus actividades de mejora hacia las áreas que más contribuyan al logro de resultados deseados.

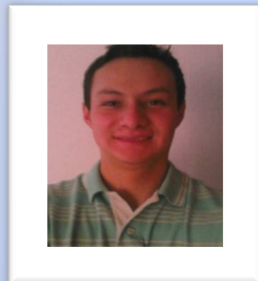
Entrenando a los equipos para enfrentar nuevos retos que obliguen al equipo a desarrollar nuevas habilidades y competencias, asegurando los recursos necesarios para el desarrollo de dichas habilidades.



CAPÍTULO 3



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



“No intentes ser un hombre de éxito, intenta ser un hombre de valor” Albert Einstein

3.1 Antecedentes de la Administración Pública

“Con base en la evidencia de restos de esqueletos y herramientas primitivas, los antropólogos y arqueólogos se han adentrado en el estudio de los inicios del hombre y su desarrollo subsecuente a lo largo de varias líneas experimentales, con clasificaciones como *Neanderthal*, *Sinanthropus* y *Homosapiens*.

Todo parece indicar que cerca de 35,000 años a.C. la humanidad dió lugar al periodo del cazador, que existió hasta el surgimiento de la agricultura y de las comunidades sedentarias alrededor del año 6,000 a.C. Sólo entonces, se empieza a acumular una evidencia sustancial de una sociedad organizada y la existencia de un gobierno con funcionarios públicos.”¹⁴

Partiendo de los sitios originalmente ocupados por los primeros hombres pueden obtenerse algunas deducciones respecto a las actividades de sus ocupantes, especialmente de los objetos acumulados en los alrededores de los lugares donde habitaban, en la forma de los restos, en las herramientas, huesos, fragmentos, etc. Sea como fuere puede asumirse la esencial contribución de la administración en planear, organizar y supervisar.

¹⁴E.N. Gladden, Una Historia de la Administración Pública, FCE, pág. 17



Los registros escritos son de vital importancia para el desarrollo de la administración, pero la escritura no fue inventada antes del cuarto milenio a.C. y, por ello, es difícil obtener evidencia sobre la administración antes de esa época.

Aparentemente, no fue sino entre 9,000 y 6,000 a.C. que el hombre dejó de ser, en general, un simple recolector de alimentos, abandonó el nomadismo y se estableció para dedicarse a la agricultura y ocupar sitios de manera permanente. Aún antes que esto ocurriera se requirieron condiciones especiales conducentes a la ocupación prolongada de sitios determinados.

Entre estos asentamientos los más espectaculares son las cuevas de muchos lugares del mundo, en donde se han descubierto pinturas rupestres que muestran que el hombre prehistórico había desarrollado ya un arte de una belleza estética considerable.

Escondidas en la oscuridad de las cuevas, la simple existencia de éstas pinturas es prueba de que se daba origen a la organización administrativa eficaz al servicio de los participantes.

Claro es, que las pinturas no sólo eran un adorno pues se piensa que tenían un fin práctico, el de tener éxito en la cacería. Esto da testimonio del desarrollo de habilidades y presupone la existencia de escuelas con un cuerpo de maestros, tendencias y tradiciones locales.



“Había, también, el problema de obtener y cuidar el suministro de los materiales necesarios para el cumplimiento de esta actividad artística. Por ejemplo, los depósitos de óxidos naturales de hierro y manganeso proporcionaban el rojo y el negro, y carbonatos de hierro proporcionaban los pigmentos amarillos que tenían que ser mezclados con un triturador y un mortero”.¹⁵

Independientemente de los registros pictóricos y escritos pueden obtenerse útiles deducciones acerca de la utilidad del orden administrativo de los tiempos primitivos.

Entre ellos, de los más interesantes es Stonehenge, cuyas rocas erguidas y terrenos circundantes indican, aún, la forma original. Este centro religioso que se estima data del periodo 1,500 – 1,400 a.C. está construido con rocas inexistentes en los alrededores, seguramente traídas desde lugares lejanos como las montañas Prescell, cerca del mar Irlandés. Ciertamente debió haberse emprendido una hazaña de ingeniería para su transportación, lo cual sigiere que los habitantes de la Bretaña prehistórica no estaban tan atrasados intelectualmente, como se tiende a considerarlos hoy en día.

Una hazaña de transportación semejante, presupone una organización para supervisar la operación completa.

¹⁵Ibidem, pág. 24

También, una interesante consideración es el estudio de ciertas tribus sudafricanas, donde las facultades del jefe abarcan mucho más que la toma de decisiones y el liderazgo, el jefe representa a su tribu en sus tratos con los extraños y se encarga de la organización de importantes actividades como el trabajo colectivo, el ritual y la guerra.

Se sabe, que en algunos casos, el líder actuaba de legislador y juez, en la práctica pronto llegó a ser imposible para él hacerse cargo de todas esas funciones personalmente e inicia el inicio de la delegación de facultades con base en un criterio geográfico a subjefes, miembros de su propia familia u otros íntimamente relacionados que lo representan en las áreas.

Aparte de esos subordinados locales, el jefe necesitará asistentes personales cuyas funciones pueden ser consultivas, de participación en el quehacer político, etc.

Por otro lado, las civilizaciones importantes sobrevivientes pueden ubicarse en los valles de los ríos del Medio Oriente, pues los registros más antiguos que sobreviven se encuentran en estas áreas.

Se piensa que los Sumerios deben considerarse como los iniciadores de la historia, pues hicieron contribuciones considerables en agricultura, matemáticas, ingeniería, gobierno y literatura, por mencionar algunas.



Debe recordarse que el periodo de la civilización de los Sumerios se extendió por más de tres mil años, desde los albores del sedentarismo, a principios del cuarto milenio, pasando por el ascenso de Babilonia, hasta su absorción en el Imperio Asirio, hasta el siglo VIII a.C.

Para ellos, la agricultura ocupó el primer lugar como actividad de la civilización, así que se enfrentaron a problemas de riego y protección de inundaciones, así que elaboraron drenajes superficiales. Todo esto supone que la civilización no hubiera florecido como lo hizo sin los importantes avances en ingeniería, que por sí mismos presuponen la coordinación administrativa. Como resultado de estos avances los Sumerios llegaron a urbanizarse y sus asentamientos se convirtieron en ciudades, cada una con su propio dominio agrícola.

Entran en escena los Babilónicos, alrededor del segundo milenio a.C. Hammurabi, rey de Babilonia, destacó como líder militar, pero su fama sobresale por su habilidad como legislador. Pues por primera vez en la historia se dejó asentado un sistema de leyes amplio, en forma escrita, de tal manera que los jueces pudieran administrar la justicia con firmeza de acuerdo con el código.

La autoridad legal se centralizó, entonces, en el rey como legislador y los jueces fueron puestos bajo su control de forma definitiva. Esto supone el origen de una administración centralizada.



El código de Hammurabi trataba principalmente los aspectos de un código civil eficaz, relativo en particular a la propiedad y el contrato.

A mediados del primer milenio a.e. las bases de nuestra moderna civilización se habían tenido en Medio Oriente, y se habían inventado la mayoría de los ingredientes requeridos para la administración de grandes reinos.

La invención de la escritura había hecho posible la existencia de un sistema de comunicación efectiva. Se habían logrado adelantos notables en el desarrollo de los métodos administrativos, se había introducido un calendario laborable, un sistema monetario y patrones de pesos y medidas. Todo estaba listo para el movimiento del centro de actividad de la civilización hacia el occidente hasta Europa, cuyos vigorosos habitantes estaban todavía impregnados de ignorancia pagana y desconocían las maravillas que el hombre había creado para sí mismo.

Es difícil saber si había o no vínculos primarios entre las civilizaciones de Egipto y Sumeria. Existen coincidencias en las costumbres y las medidas administrativas de ambos pueblos, pero tales coincidencias pudieron haber surgido de situaciones similares.



“La historia de Egipto inicia durante el cuarto milenio a.C. cuando aparecieron los pueblos establecidos separados por el río Nilo. La historia egipcia se deriva de la evidencia arqueológica, fundamentalmente relacionada con tumbas y de los restos literarios asociados con los entierros”¹⁶

El desarrollo de un sistema de escritura jeroglífica o representativa y la invención de un medio de escritura en forma de papiros facilitaron enormemente el progreso de la organización y de los métodos de negociación esenciales para la fundamentación de un sistema político.

Por razones obvias el sol y el río Nilo eran adorados y desde el principio el Estado perteneció al dios sol, cuyo principal agente era el faraón, esto es “La gran casa”, término aplicado a un agente humano con una veneración que no debía ser mencionado directamente.

En estas circunstancias es sorprendente que el mismo gobernante todopoderoso fuera tratado como dios y que sus sacerdotes poseyeran un poder tan inmenso.

Una idea básica era la continuación de la vida después de la muerte, una idea que penetraba en la totalidad en el arte de gobernar egipcio. Los recursos excedentes de la comunidad eran apropiados por el Estado y concentrados para la preparación ante la muerte.

¹⁶Ibidem, pág. 64



En un principio el faraón era gran sacerdote y rey, administrador, juez, comandante de guerra supremo, tesorero y dueño de toda propiedad, todo reunido en un solo cargo, pues no podían diferenciarse tomando en cuenta que estaban implícitos en su dignidad de dios. Pero consideraciones prácticas condujeron pronto a la delegación de responsabilidades que caían dentro de las facultades de gobernante.

Sin duda, al principio éstas responsabilidades pasaron a manos de parientes y nobles pero con la creciente especialización de las funciones y la expansión de los oficios fue necesario introducir a otras personas dentro del campo de la administración.

En el antiguo Egipto se había desarrollado un complejo sistema administrativo para servir al rey y liberarlo de pesos en sus labores. En una temprana etapa había comenzado a emerger una forma de burocracia que se desarrollaría hasta tener un poder impresionante dentro del sistema egipcio.

Mientras que la época clásica de la Ciudad-Estado Griega puede ubicarse a mediados del primer milenio a.C. sus tradiciones se remontan a un periodo más remoto, su historia dependió en gran medida de la tradición oral.



“De la Iliada y la Odisea puede tomarse en cuenta un esquema de gobierno de la primitiva Ciudad-Estado Griega. Había un rey, una serie de virreyes o nobles y un sistema de clases.”¹⁷

La administración en la cumbre era todavía familiar, ejecutada por un grupo de sirvientes domésticos con funciones específicas. Estaban organizados en jerarquías y los de más alto rango asistían al rey con sus obligaciones o lo representaban en las funciones públicas.

Para el reclutamiento del ejército, la provisión de naves y el abastecimiento para afrontar el gasto público se distribuían de acuerdo a la tribu, de las cuales daban su contribuciones según lo que dispusiera el rey.

Mientras éstas cosas ocurrían en Grecia, en un sitio geográficamente adecuado en las costas del mediterráneo se establecía el escenario para el nacimiento de una potencia mundial y el traslado del centro de gravitación política hacia occidente.

Para el año 27 a.C. se unían un conjunto de aldeas y comunidades latinas, sin duda con propósitos defensivos, para construir la primer ciudad de Roma. La ciudad estaba bajo autoridad de un rey.

¹⁷Ibidem, pág. 78



Las actividades políticas y administrativas no son fácilmente diferenciables en la Ciudad-Estado. Los reyes y sus sirvientes: Había funcionarios tribales y funcionarios con obligaciones sagradas, pero el oficial característico que sustituyó posteriormente al rey era el magistrado, cuyos poderes consistían en una mezcla del ejecutivo, administrativo y judicial como lo conocemos actualmente.

El servicio público dependía de la devoción del ciudadano a su deber, que se suponía debía conocer todos lo referente a los asuntos del Estado, así como también del sistema de las finanzas, que se encontraba en su origen más primitivo, que dependía en gran medida, de las aportaciones personales de los ricos.

Bajo los magistrados había numerosos cargos menores y funcionarios inferiores como policías, pregoneros del pueblo, empleados y trabajadores de diversos tipos. Las funciones de la Administración Pública eran bastante simples al estar relacionadas con la seguridad y la buena conducción de la ciudad, así como las actividades hogareñas normales necesarias para asegurar un buen gobierno.

Las obras llegaron a ser importantes en una época temprana, requiriendo habilidades arquitectónicas y de ingeniería considerables y, claro, generosas finanzas.



Es en Roma donde surge la evidencia más clara de la Administración Pública que se conoce y se debe a Sexto Julio Frontin, un funcionario romano que tuvo a su cargo la gestión del agua potable de la ciudad. En un documento en el que describía sus labores, que se remonta al año 70 d.C., Frontin explicó que desempeñaba una función delegada por el emperador, cuyo objeto era la administración de los acueductos de Roma. La administración, desde entonces, ya reflejaba un fenómeno diferencial, pero su diferenciación era relativa, pues en esa época las funciones públicas estaban confiadas en cargos y no en órganos.

Tampoco existía un desarrollo pleno de la separación entre el funcionario y los medios de administración.

Desde su origen y hasta el siglo XVII lo administrativo estuvo confundido con otras materias gubernativas, por este motivo, cada organización del gobierno tiene una índole plurifuncional y realizaba al mismo tiempo actividades administrativas, económicas, jurisdiccionales y financieras. Hacia el siglo XVIII un movimiento administrativo conocido como Cameralismo inundó Europa e incitó una fuerza intelectual de definición de lo propiamente administrativo a través de la policía. Fue entonces que lo administrativo adquirió autonomía e hizo posible un desarrollo científico.



(Policía: Latin *Politia*, griego: *polis*, palabra que define lo relativo a la constitución de ciudades, orden jurídico).

Por otro lado “los fenómenos políticos han sido de antaño un tema de gran interés para la Administración Pública desde la época de Platón y Aristóteles.

Sus obras clásicas, tituladas *Politeia* y *Política*, respectivamente, tratan acerca de la *polis*, entonces referida al Estado y a la ciudadanía”¹⁸.

Entre los griegos, *política* denotaba las cosas inherentes a la *polis*, en tanto *politeia* significaba la organización gubernamental específica en ella instituida. La cultura romana asimiló a la *politeia* y la transformo en *politia*, ligándola a los idiomas europeos, como policía, pólice, policey y policy, en español, frances, alemán e inglés, respectivamente.

En Alemania, a mediados del siglo XVIII, Johann Heinrich Von Justi diferenció *policey* de otros fenómenos gubernamentales, como la economía y las finanzas, y así, facilitó la definición primigenia de lo que después sería administración.

De aquí también surgió la ciencia de la *policía* como eje de los estudios administrativos que entonces se conocían como *ciencias camerales*.

¹⁸Omar Guerrero Orozco, Teoría Administrativa del Estado, pág. 5

La ciencia de la policía era la disciplina cuyas enseñanzas estaban destinadas a preparar a los estadistas y funcionarios públicos para comprender el modo de incrementar el poder del Estado y acrecentar sus fuerzas interiores.

Esta disciplina se siguió cultivando en Alemania hasta el siglo XIX pero en 1864 se encontró en vía de extinción debido a la publicación de Lorenz Von Stein, con su teoría de la administración.

Sin embargo, el tránsito del uso de la voz *policía* hacia el vocablo de administración ya se había iniciado a mediados del siglo XVIII. Al referirse a la policía como una fuerza que incrementa el poder del Estado, utiliza el vocablo administración con referencia a la necesidad de usar inteligentemente los recursos económicos y financieros.

“La actual conceptualización de la voz administración se realizó en la emergencia de los regímenes constitucionales, en 1808, Charles Jean Bonnin le dio un contenido distinto del que tuvo la policía y le agregó el calificativo de *Pública*”.¹⁹ Al referirse a la policía, a la que Bonnin ya le atribuía el sentido de Administración Pública, se explica que es fácil reconocer que esta ya no era la inquisición política establecida por el absolutismo. Se había extinguido el uso de la policía como ciencia y arte del gobierno en las sociedades absolutistas de Europa Occidental y desde entonces se utiliza el concepto de administración,

¹⁹Ibidem. pág. 6



que, en tanto, pública se concebía como propia de un Estado basado en los derechos del hombre y del ciudadano. El Estado había sido edificado con los materiales provistos por lo público y era propiamente su personificación.

Bonnin creía que la administración es la que forma la acción propiamente del Estado, pues abraza todo lo que constituye las relaciones de los administrados con el Estado dentro del interés del orden social. La administración no es un mero instrumento, pues está dotada de autoridad ejecutiva. Administrar es obrar directamente.

La Administración Pública está caracterizada por atributos meramente estatales como una emanación de lo público. La administración, por principio, es una cualidad del Estado, y sólo se puede explicar a partir del Estado como organización política de la sociedad. Aunque esta cualidad comprende un conjunto complejo de atributos.

Resulta evidente que la Administración Pública es un fenómeno diferenciado dentro del más complejo orden de los sucesos del gobierno. Hacia 1876 se diferenciaba claramente la Constitución, la política, la justicia y la administración privada. Por administración se entendía una expresión opuesta a la Constitución o a la ley, dado que designa a la actividad concreta y variada del Estado, considerada en detalle, por oposición al orden público y jurídico general y permanente. Esto explica por que la Constitución determina la forma de



gobierno, en tanto que la administración se expresa, por ejemplo, en el nombramiento de un ministro.

La Administración Pública se basa en el derecho y el deber público; la administración privada tiene su base en el derecho privado y se deja el atributo a particulares.

El motor de la fuerza del Estado es la policía, cuya existencia y función parte de principios que definen los campos de acción donde se desempeña. Los principios de la policía se basan en su objeto mismo, es decir, afirmar y aumentar el poder interior del Estado.

Este poder no consiste solamente en la República como tal, así como en cada uno de los miembros que la componen, sino en las facultades y los talentos de todos los que la integran.

En el siglo XVIII se hacía uso del concepto de *máxima de Estado*. La palabra máxima significaba un derecho a la voluntad humana con base en la cual obra, sin exceptuar personas, casos y circunstancias, y se desenvuelve con la anteposición de manifiestos, fundamentos y declaraciones, a través de los cuales se razona previamente a su ejecución. Tal determinación es el resultado del conocimiento de la causa de la que procede la obra. Una vez que un gobierno descubre algo útil para su principal objeto, que es el bien del Estado, debe hacer un uso adecuado de la máxima para alcanzar el fin que se propone.



Es necesario diferenciar *política* de *policía*, corresponde a la *policía* potenciar las fuerzas materiales morales e intelectuales que, situadas en el seno de la sociedad, incrementan el poderío del Estado y el bienestar de la sociedad.

La *política*, por su parte, esta interesada en las medidas necesarias para defender al Estado de las agresiones externas, o bien, de las conjuraciones interiores.

La *policía* es un impulso progresivo que vela por la salud, nutrición y vigor completos del Estado, en tanto que la *política* es una fuerza pronta a prevenir las guerras con los Estados extranjeros.

Michel Foucault explica que “la *política* asume una tarea fundamentalmente negativa: Defender al Estado de sus enemigos, en tanto que la *policía* se atribuye la función positiva de nutrir, paralelamente, la vida de los súbditos y la fuerza del Estado”²⁰

Se debe aclarar que la separación entre la *policía* y la *política* no implica que sean opuestas. No se pueden concebir sino unidas por el propósito común de velar por la existencia y progresión del Estado.

²⁰Ibidem, pág. 14



La Administración Pública tiene orígenes desde épocas remotas, prácticamente desde el inicio de la humanidad, la actividad comienza a adquirir una importancia fundamental en la era romana para delegar funciones por cargo y actividades relacionadas con el objetivo de satisfacer necesidades sociales.

Con el paso del tiempo se fue puliendo hasta tener un significado, en toda Europa, de organización y ligado al estudio de diversos fenómenos gubernamentales, como el uso correcto de las finanzas de un Estado.

Para la satisfacción de necesidades, siendo la razón de la existencia de grupos políticos, estos debieron realizar desde su origen una gestión económica, es decir, una serie de normas o reglas para las operaciones encaminadas al logro de tales necesidades.

En la actualidad se vislumbran comunidades ya con un parlamento dedicado directamente a la satisfacción de necesidades políticas y sociales.

3.2 Concepto de Administración Pública

“La palabra “administración” se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*; ésta última palabra proviene a su vez de *ministrer*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es, pues, diametralmente opuesta a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*. Si “*magister*” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, “*minister*” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.”²¹

Esta definición o sustentación etimológica, muestra que la palabra administración se refiere a una función que desarrolla una persona bajo el mando de otra persona superior.

De aquí se parte hacia el concepto de la Administración Pública, si bien, no hay una definición específica que de significado como tal a la Administración Pública, sin embargo, existen diferentes conceptos que mencionan su formación y uso.

²¹Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, pág. 2

“La Administración Pública es la organización del Estado encargada de transformar los recursos públicos en acciones para resolver de manera adecuada y eficiente las demandas sociales”.²²

De acuerdo al concepto anterior se puede decir que la Administración Pública es el instrumento, por el cual, el Estado convierte los bienes públicos en actos que beneficien a toda la sociedad. Es un tipo de inversión, que el Estado realiza, de todos los recursos públicos en beneficio de la sociedad.

A lo largo del tiempo se han dado diferentes conceptos:

- **Florentino González (1840)**

“La Administración Pública es la acción de las autoridades sobre los intereses y negocios sociales que tengan el carácter de público, ejercida conforme a las reglas que se hayan establecido para su manejo”.²³

Nos indica que la Administración Pública es la labor que tienen las autoridades sobre los bienes públicos con base a los reglamentos existentes para su trato.

²²Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, Manual de Introducción a la Administración Pública, pág. 72

²³Omar Guerrero Orozco, Teoría Administrativa del Estado, pág. 3

- **Leonard White (casi 100 años más tarde)**

“La Administración Pública es el manejo (management) de hombres y materiales para lograr los propósitos del Estado”²⁴

White indica en su concepto que Administración Pública es la utilización de recursos humanos y materiales para alcanzar los fines del Estado.

- **Charles Debbasch (1972)**

Afirmaba que “la Administración Pública es el aparato de gestión de los asuntos públicos”²⁵

Por su parte Debbasch menciona que es un instrumento de trámite en materia pública.

- **Marshall E. Dimock**

“La Administración Pública refiere al qué y al cómo del gobierno”.²⁶

Marshall expone que es la forma y las necesidades del Estado, así como la manera en que se desarrolla el mismo.

²⁴Ibídem pág. 3

²⁵Ibídem pág. 3

²⁶Ricardo Campos, Apuntes sobre el Estado, la Administración Pública y sus reformas, liberalismo y democracia, pág. 66

- **Muñoz y Amaro**

“Es un instrumento de acción del Estado, que dicta y aplica las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes para la conservación y fomento de los intereses públicos. Es un elemento estratégico para el desarrollo de la sociedad, que responde a un modelo que propicia los cambios políticos, económicos, sociales y culturales.”²⁷

Estos autores citan que es una herramienta, mediante el cual, el Estado facilita el cumplimiento de las leyes para promover el interés público. Es el componente fundamental para el progreso de la sociedad.

Con base en los conceptos anteriores se puede definir a la Administración Pública como la actividad del Estado de administrar y manejar los recursos públicos para atender a las demandas de la sociedad y generar su desarrollo. Es una inversión de los recursos públicos en beneficio de la sociedad.

²⁷<http://spc.conanp.gob.mx/capacitación/nociones/contenidos/modulo3>

3.3 Características de la Administración Pública

“Para introducirse en las bases del estudio y el análisis de la Administración Pública cabe advertir que no hay una mirada única para concebir este campo de estudio. Diferentes entradas teóricas, así como un cúmulo multidisciplinario de conocimientos, han aportado elementos para la construcción de esta vertiente de la ciencias sociales, por lo cual sería poco preciso para entender la evolución de la propia disciplina adoptar un único enfoque”.²⁸

Ciertamente, no existe una definición única para la Administración Pública, pues su naturaleza se puede distinguir desde las diferentes disciplinas que la han alimentado.

“Cabe señalar las características de la Administración Pública, existen las del orden común a todas ellas y las que pueden variar según sea el caso específico que se estudie, por haber alternativas”.²⁹

²⁸ Enrique Cabrero, Administración pública, pág. 18

²⁹ Oscar Juan Collazo, Administración pública, pág. 4

A continuación se presentan las características de la Administración Pública del orden común:

- **Es de existencia perdurable:**

Ya que le es atribuible la vida de su sujeto jurídico, el Estado, y son también perdurables las necesidades que le dieran origen.

- **Es de índole coactiva:**

Siendo la derivación económica de la asociación política, la índole esencialmente coactiva de ésta alcanza forzosamente a la Hacienda Pública.

- **Por su condición, es dependiente:**

En la Administración Pública no coincide en una sola persona el órgano volitivo, que crea los órganos de gestión y de control, pues recae en personas o grupos de personas distintas, diferentes órganos administrativos.

- **Por el fin que persigue su Institución, es de erogación:**

El propósito principal que la mueve es el de aplicar directamente sus medios para la satisfacción de necesidades colectivas, prestando servicios individuales, es decir, aquéllos que benefician a toda la colectividad en su conjunto, o que, por lo menos, toda la colectividad tiene el derecho de

beneficiarse con ellos, u otros que son considerados por su generalidad (ejemplo: la educación pública).

Entre las características específicas, deben puntualizarse:

- **Por su estructura:**

Señala que la gestión puede cumplirse en forma centralizada o directa, o en forma descentralizada o indirecta.

- Centralizada:

En esta, la Administración Pública es simple y única: El trabajo es conducido con unidad de criterio y de dirección; y debe agregarse que ello no se altera aunque se atribuyan ciertas porciones de competencia a órganos inferiores, siempre dependientes del poder central, al que permanecen unidos mediante un vínculo jerárquico, es decir, siempre dentro de la misma organización.

- Descentralizada:

En cambio al concepto anterior, si dividiendo el trabajo se consigue, en la unidad de tiempo, el mismo propósito con menor esfuerzo, el trabajo debe dividirse, siempre que el mismo siga siendo conducido con unidad de criterio y de dirección.

- **Por el fin que persigue la Institución:**

Como por ejemplo, asegurar una mejor prestación de ciertos servicios públicos o de promover el progreso económico y bienestar común o de captar recursos fiscales.

En el fondo la característica es erogativa, pues su propósito esencial no es acrecentar su patrimonio sino aplicar sus medios directamente en la satisfacción de las necesidades colectivas.

- **Es Burocrática:**

La suma total del personal, instrumentos y procedimientos mediante los cuales una organización maneja su trabajo y cumple sus propósitos.

Como se menciona anteriormente, la Administración Pública tiene un enfoque diferente desde la perspectiva de la disciplina en que se estudia, sus características son variadas, aunque la principal es la de invertir los recursos económicos en satisfactores de necesidades colectivas, como son: Transporte, medios de comunicación, salud, educación y el bienestar general de la sociedad.

La Administración Pública también es una plataforma de acción del Estado ante los diversos problemas públicos que aquejan a la sociedad.

3.4 Objetivos de la Administración Pública

“Administración Pública es la forma de actuar del Gobierno, de acuerdo con la ley y busca satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad”³⁰

Se encuentra principalmente regulada por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo.

La Administración Pública tiene diferentes objetivos, a continuación se presentan los siguientes:

- Satisfacer las necesidades colectivas mediante la prestación de servicios públicos.
- Regular las actividades del sector privado.
- Redistribuir los ingresos de la colectividad.
- Asegurar una mejor prestación de servicios.
- Promover el progreso económico y el bienestar común.
- Allegar recursos fiscales.
- Dar Soberanía al Estado.
- Dar Autonomía al Estado.
- Dar Autarcía al Estado.

³⁰ María Amparo Gabín, Administración Pública, pág. 8



Entre los objetivos más importantes de la Administración Pública, se encuentra la prestación de servicios públicos como defensa militar, seguridad policial, justicia, etc.

También la regulación de las actividades del sector privado mediante el control de sociedades mercantiles.

De igual manera, es su objetivo una mejor redistribución de los ingresos.

Con Soberanía se refiere a la autodeterminación, independencia y traduce potestad del Estado sobre las personas y los bienes existentes en su territorio.

Respecto a Autonomía, se refiere que el Estado tiene poder para darse su propia ley y regirse por ella.

Autarcía traduce la idea de autosuficiencia económica de un país

3.5 Enfoque de la Administración Pública en México

“La Administración Pública es más que mera manipulación técnica y dirección eficiente, debe interesarse por la resolución de problemas y por los avances sociales”.³¹

La Administración Pública se compone de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación se da en la sociedad que le permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales pueden alcanzar propósitos comunes que no es posible lograr a nivel individual.

- **La Administración Pública como Disciplina:**

La Administración Pública como disciplina está estrechamente relacionada con la economía y la ciencia política, se preocupa por el estudio de las instituciones y organizaciones que se componen de los aparatos administrativos del gobierno en un sentido muy amplio que comprende las distintas ramas del gobierno, ya sea federal, estatal o municipal, también abarca el sector paraestatal y diversas empresas públicas.

³¹<http://juridicas.unam.mx/publica/librev/rev>

- **La Administración Pública como Proceso:**

La Administración Pública como proceso, consiste en desplegar acciones por el gobierno en sus diferentes niveles para lograr los propósitos básicos del gobierno y dar cumplimiento a las leyes por medio de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, en la evolución de este proceso de Administración Pública se han agregado nuevas e importantes funciones vinculadas a la administración del presupuesto público (ingreso y gasto), la administración de las políticas monetaria, financiera y crediticia, las políticas de bienestar social, así como los procesos de producción y provisión de bienes públicos y privados.

- **La Administración Pública como Titular de Servicios:**

La Administración Pública como titular de los servicios económicos, intenta resolver el problema planteado del Estado liberal, que impide la explotación económica de los servicios públicos a la administración gubernamental. Se llega a los conceptos del servicio público y de concesión de los mismos, como fórmula transaccional que respeta la explotación en manos de los particulares por medio de la concesión por tiempo determinado, pero afirma al mismo tiempo la titularidad de propiedad administrativa al Estado.

- **La Administración Pública Federal:**

Es el conjunto de órganos administrativos mediante los cuales el gobierno cumple o hace cumplir la política y voluntad de un Estado en función de las leyes fundamentales del país que incluye todos los órganos administrativos de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como al sector paraestatal, excluyendo a los gobiernos estatales.

- **La Administración Pública Central:**

“La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada. (D.O.F. 02-Ene-2013).”³²

En el Ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

- Secretarías de Estado (D.O.F. 09-Abr-2012).
- Consejería Jurídica (D.O.F. 09-Abr-2012).

La función de consejero jurídico estará a cargo de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. Al frente de la Consejería Jurídica habrá un consejero que dependerá directamente del Presidente de la República.

³²Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Título Primero, Artículo 1, pág. 15

Las Secretarías de Estado tendrán igual rango y entre ellas no habrá, por tanto, preeminencia alguna. Sin perjuicio de lo anterior, por acuerdo del Presidente de la República, la Secretaría de Gobernación coordinará las acciones de la Administración Pública Federal para cumplir sus acuerdos y órdenes.

- **La Administración Pública Paraestatal:**

“Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la Administración Pública Paraestatal”³³

Con base en lo anterior se puede ver que existe una estrecha interdependencia entre el organismo administrativo y el ambiente en el que se desenvuelve. Pues del ambiente extrae los medios para su existencia y, a su vez, invierte en su preservación y mejoramiento.

Las instituciones y sus programas de acción han sido creadas para la directa satisfacción de necesidades, para esto se requiere de procesos, técnicas y prácticas.

³³ Ibidem, pág. 15

3.6 Necesidad de la Administración Pública

“El poder del Estado se actualiza en la “función” asignada a sus órganos esenciales que son tres: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El poder estatal se manifiesta, pues, en las funciones de legislación, ejecución y jurisdicción, que son los medios para la realización de los fines estatales”³⁴

Las principales necesidades de la Administración Pública son:

- Es el medio, por el cual, se satisfacen las necesidades colectivas.

Es una forma de que la sociedad reciba legalmente la prestación de servicios por parte del Estado.

- La Administración Pública administra los medios con que las necesidades han de satisfacerse.

Es la encargada de decidir el destino de los recursos obtenidos.

- Está compuesta de órganos, personas que representan a la sociedad, a quienes asigna determinadas funciones dentro de un orden inspirado en la división del trabajo.

³⁴Oscar Juan Collazo, Administración pública, pág. 32



Mediante órganos, integrados por profesionales eficientes, tienen la responsabilidad de cumplir con el trabajo asignado.

- Gestión financiero-patrimonial.

Se traduce en múltiples operaciones (actos y hechos) dirigidos a la conservación y aplicación de medios para la satisfacción de necesidades colectivas.

- Legisla para controlar y revisar la iniciativa privada.

Protege a los pequeños comerciantes de los grandes monopolios.

- Es regulador de precios.

Gestiona privilegios o subsidios, siempre con interés general.

- Impone por medio de la Constitución.

Tiene la facultad del poder, del deber y del hacer.

La Administración Pública tiene la responsabilidad de satisfacer los intereses de la vida comunitaria, en ese sentido debe fortalecer las tareas de vigilancia rendición de cuentas y transparencia hacia los órganos responsables de dicha actividad, y así, evitar el desorden y desequilibrio social.



En la actualidad, la Administración Pública, tiene la difícil tarea de combatir la corrupción, la mala aplicación de los recursos públicos, entre otros.

Es claro que la fuerza de la Administración Pública proviene del compromiso con la certidumbre y la calidad de vida de la sociedad y debe mostrar elementos que favorezcan el desarrollo de las fuerzas productivas.

3.7 Concepto de Transparencia

Según, el Diccionario de la Lengua Española define la Transparencia como *calidad de transparente*, que a su vez se define como *cuerpo a través del cual pueden verse claramente los objetos*.

Ahora bien, desde un enfoque gubernamental, obtenemos que “la Transparencia se refiere al flujo de información social, política y económica de manera puntual y confiable, la cual es accesible para todos los integrantes de la sociedad”.³⁵

También puede referirse a la Transparencia como “un requisito del gobierno que no solamente aspira a ser democrático en cuanto a su origen, es decir, por que surgió de un proceso electoral libre, justo y competido, sino en cuanto a su

³⁵Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, Transparencia y Datos Personales, pág. 37

operación, o sea, por la manera en que desarrolla las distintas actividades que tiene encargadas. Es la manera de verificar y calificar el desempeño de los servidores públicos”.³⁶

Jacqueline Peschard nos menciona que “es el derecho y obligación de los ciudadanos en el acceso a la información que generan los servidores públicos, con el fin de evaluar el desempeño de dichos funcionarios para certificar que lo que informaron en cuanto a contenidos, alcances y resultados, efectivamente se realizó”.³⁷

El manual de Transparencia, de la Secretaría de la Función Pública, en el Capítulo 1, de la política y las acciones en Transparencia, nos menciona:

En la Administración Pública Federal, toda persona tendrá acceso a la información gubernamental, en los términos establecidos por las disposiciones aplicables.

Con base en los conceptos anteriores, desde un enfoque gubernamental, se puede definir a la Transparencia como el derecho y obligación de los ciudadanos de solicitar información a los servidores públicos, acerca del manejo financiero, así como las decisiones que tomaron y en qué circunstancias.

³⁶José Antonio Aguilar, Transparencia y democracia: claves para un concierto, pág. 35

³⁷Jacqueline Peschard, Transparencia y partidos políticos, pág.13

La Transparencia implica que la información se encuentre disponible para todas aquellas personas que la soliciten.

Los servidores públicos deberán permitir y garantizar el acceso a la información pública gubernamental, sin más límite que el interés público, los derechos de privacidad y de protección de datos personales establecidos por la ley.

3.8 Características de Transparencia

La Transparencia en el ejercicio de la función pública, contiene las siguientes características:

- **Es oportuna y no discrimina.**

Brindará toda la información que se solicite, facilita el acceso a la información pública.

- **Comprensiva.**

Se asegura que los temas clave no queden fuera de la solicitud.

- **Relevante.**

Evita la información superflua y el sobre flujo de información.

- **De calidad.**

Para contribuir al diseño de las políticas públicas.

- **Confiable.**

Da confianza a los ciudadanos, a los inversionistas y a los mismo servidores públicos.

- **Es un sistema profesional.**

Atrae, retiene y motiva a las mejores mujeres y hombres en el servicio público, garantizando que la Administración Pública actúe con eficiencia.

- **Digital.**

Para que los ciudadanos puedan acceder a los servicios de información desde la comodidad de su casa u oficina.

- **Antiburocrática.**

Ayuda en la mejora del desempeño interno de la gestión pública en materia de acceso a la información.

“Con este sistema de solicitudes de información, el Estado incorpora a la sociedad en su desempeño eficaz”.³⁸

³⁸Maria de la Luz Ruiz, La Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y las Líneas Estratégicas para la Conformación de un Gobierno Ético y Socialmente Viable, pág. 202

3.9 Necesidades de la Transparencia en la Administración Pública

La Transparencia es un concepto que está presente en casi todos los grandes sistemas de la elaboración política, y se ha convertido en una pieza clave para el desarrollo de la democracia de un Estado.

La necesidad de la Transparencia en la Administración Pública es por diversas razones, entre las cuales se encuentran:

- Provee lo necesario para que toda persona pueda tener acceso a la información mediante procedimientos sencillos y expeditos.
- Transparencia la gestión pública mediante la difusión de la información.
- Garantiza la protección de datos personales.
- Favorece la rendición de cuentas.
- Mejora la organización, clasificación y manejo de documentos.
- Contribuye a la democratización de la sociedad mexicana.

“Estas necesidades son de gran valor, pues nos ayudan a definir reglas claras y confiables para la competencia electoral, el acceso al poder y la alternancia del mismo, además debe asegurar que exista un ejercicio de la función pública, transparente, de manera que la sociedad mexicana, en nuestro caso, pueda

conocer y evaluar la gestión gubernamental y el desempeño de los servidores públicos que componen la Administración Pública Federal”³⁹

La Transparencia en un requisito para que un Estado permita el desarrollo de la democracia, pues permite el acceso a la información pública gubernamental, generada por los servidores públicos.

Apoya en el mejor manejo de archivos que generar y resguardan las instituciones, acerca de todo el manejo de la Administración Pública.

Además, garantiza la protección de datos personales, ninguna persona debe ser vulnerable en sus datos proporcionados a la Administración Pública.

De igual importancia, es que apoya en la disminución de la burocracia, creando sistemas que faciliten procedimientos sencillos y rápidos en la respuesta a la ciudadanía que solicite información.

Se basa en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Gubernamental, con un Manual de Transparencia, elaborado por la Secretaría de la Función Pública.

³⁹Ibidem, pág. 199

3.10 Futuro de las Instituciones Públicas con Transparencia

“Es un hecho que la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, cumple con la necesidad de contar con una Institución garante, en quien depositar la confianza pública.

Para satisfacer lo anterior se creó el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI)”⁴⁰.

Es la institución encargada de hacer cumplir la ley en el ámbito de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Es un organismo independiente, integrado por comisionados, nombrados por el titular del Ejecutivo y, son los encargados de garantizar el derecho de acceso a la Información y la protección de datos personales.

El instituto cuenta con la autonomía y autoridad necesarias para vigilar el cumplimiento de la ley, revisar los casos en que las autoridades administrativas nieguen el acceso a la información y determinar si la información que solicitan las personas es pública, reservada o confidencial.

⁴⁰Ibidem, pág. 200

Como se puede ver, la Transparencia tiene diversos retos para que el Estado comparta plenamente la información a los ciudadanos, para lograrlo debe emprender un cambio cultura política, que los ciudadanos se interesen por calificar el desempeño de los servidores públicos, así mismo, un cambio de actitud por parte de los servidores públicos para hacer más eficiente el trabajo de la Administración Pública.

Este cambio integra a todas las dependencias gubernamentales, para permitir que el Estado trabaje en un engrane político-administrativo perfecto.

Es un gran reto para las instituciones pues, para que el ciudadano reciba la información solicitada para poder evaluar el desempeño de los servidores públicos, deben contar con archivos ágiles, funcionales y que permitan que con el uso de la tecnología, se puedan explotar para que estén al alcance del ciudadano.

Todas las instituciones están obligadas a trabajar en un ambiente de Transparencia, rendición de cuentas y de libre acceso a la información gubernamental, para lograr Instituciones eficientes, de calidad mundial, con un mejor mecanismo de retroalimentación servidor público-ciudadano.

Así mismo, se permitirá el desarrollo de un Estado democrático en beneficio de todos sus ciudadanos.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO
BANCO DE MÉXICO



“Lo que sabemos es un agota de agua, lo que ignoramos es el océano” Isaac Newton

4.1 Antecedentes del Banco de México

“El Banco de México, que abrió sus puertas el 1 de septiembre de 1925, fue la consumación de un anhelo largamente acariciado por los mexicanos. Su creación cerró un largo periodo de inestabilidad y anarquía monetaria, iniciado desde principios del siglo XIX, y durante el cual reinaba un sistema de pluralidad de bancos de emisión; sistema que, además, fue agravado por el conflicto revolucionario de 1910, y con el que sobrevino la desconfianza en el papel moneda y la destrucción sistema monetario vigente en ese momento.”⁴¹

No obstante, hoy en día es poco recordado el hecho de que los antecedentes del Banco de México se remontan, al menos, hasta principios del siglo XIX. En 1822, durante el imperio de Agustín de Iturbide, se presentó, sin éxito, un proyecto para crear una institución con la facultad de emitir billetes, que se denominaría *Gran Banco del Imperio Mexicano*.

En Europa, durante la misma época, los bancos centrales comenzaron a surgir, en la medida en que algún banco comercial iba adquiriendo funciones que, en un contexto moderno, corresponden en exclusiva a los institutos centrales. Algo parecido estuvo próximo a ocurrir en México hacia 1884, pero finalmente triunfó la postura que favorecía la libre concurrencia de los bancos comerciales en cuanto a la emisión de billetes

⁴¹www.banxico.org.mx/acerca-del-banco-de-mexico/semblanza-historica



“Se entiende por intermediación bancaria el proceso por el cual una empresa o varias se especializan en captar depósitos del público para proceder a prestarlos. Hasta 1864 no había en México una banca según el concepto anterior.”⁴²

Durante la Colonia el crédito fue concedido de preferencia por las órdenes religiosas o los consulados de comerciantes. Así, la banca en la historia de México se inicia en 1864, a partir del establecimiento en la Ciudad de México de la sucursal de un banco británico: The Bank of London, México and South América, en el inglés original.

En el Estado de Chihuahua y al amparo de concesiones expedidas por el ejecutivo local, surgieron el Banco de Santa Eulalia, en 1875, y poco tiempo después el Banco de Hidalgo. En la capital del país fue hasta 1881, bajo la presidencia de Manuel González, se funda el Banco Nacional Mexicano, con capital del Banco Franco Egipcio, con sede en París.

En 1883 Eduardo L'Enfer obtiene concesión para el Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario y nuevamente en Chihuahua se establecen en ese año el Banco Minero, el Banco de Chihuahua y el Banco Mexicano de Chihuahua. Posteriormente, a partir de 1888 se establecen otros bancos, entre ellos dos de emisión en el estado de Yucatán y algunos más en la capital del país.

⁴²Eduardo Turrent, Historia Sintética de la Banca en México, pág. 2



Todas esas instituciones se habían creado bajo contratos distintos. Así, lo anómalo de las concesiones bancarias que se habían otorgado no residió en su número ni en su frecuencia sino en la extrema diversidad en sus términos y cláusulas. Después de un intento fallido en 1890, en 1896 el entonces ministro de Hacienda de Porfirio Díaz, José Ives Limantour inicia los trabajos para expedir una ley bancaria al amparo de la cual pudieran uniformarse los términos operativos y funcionales para los bancos que ya existían y para los que se establecieran en el futuro. Desde el punto de vista de la especialización para las instituciones, la Ley de Instituciones de Crédito que se promulgó en 1897 contempló tres modelos bancarios: Bancos de emisión (bancos de depósito y descuento con facultad para emitir billetes), bancos hipotecarios y bancos refaccionarios.

En resumen, hasta poco antes de que estallara la Revolución en 1910 la estructura bancaria de México se encontraba integrada de la siguiente manera:

Había 24 bancos de emisión entre los cuales se contaban el Banco Nacional de México y el Banco de Londres que eran los únicos cuyos billetes podían circular en todo el territorio nacional. Los billetes del resto de los bancos de emisión sólo podían circular en la entidad federativa a la que estuvieran cada uno de ellos adscrito. Por último, al anterior grupo se sumaban dos bancos hipotecarios y cinco refaccionarios.



“Hasta principios del siglo pasado, la práctica común era que los bancos comerciales emitieran sus propios billetes. Sin embargo, la existencia de diferentes emisores se prestaba a confusiones y no existía control sobre la cantidad de dinero en circulación.”⁴³

En los primeros años de la Revolución Mexicana existía un sinnúmero de billetes emitidos por diferentes bancos, gobiernos estatales y facciones revolucionarias. Para financiar los gastos bélicos, cualquier caudillo o general podía mandar a imprimir sin respaldo ni garantía alguna. Como consecuencia de esta inestabilidad, la población rechazaba los billetes como medio de pago, ya que sabía que perderían valor rápidamente. El resultado fue un caos económico (conocido como hiperinflación), que terminó con un desuso completo de los billetes y el regreso al uso de monedas de metales preciosos.

Con la destrucción del sistema bancario porfirista durante la Revolución, la polémica ya no se centraba en la conveniencia del monopolio o la libre emisión de moneda, sino en las características que el Banco Único de Emisión debería tener, y cuyo establecimiento se consagró en el artículo 28 de la Carta Magna promulgada en 1917. La disyuntiva consistía en el establecimiento de un banco privado o un banco bajo control gubernamental. Los constituyentes reunidos en Querétaro optaron por la segunda fórmula, aunque la Constitución sólo estableció que la emisión de moneda se encargaría exclusivamente a un banco

⁴³Jonathan Heath, El Banco de México, pág. 11



que estaría *bajo el control del Gobierno*.

Sin embargo, a pesar del desiderátum consagrado en la Constitución, siete largos años demoró la fundación del entonces llamado Banco Único de Emisión. En ese lapso se emprendieron varias tentativas para llevar a cabo el proyecto, que fracasaron por la inflexible penuria del erario. Reiteradamente, la escasez de fondos públicos fue el obstáculo insuperable para poder integrar el capital de la Institución. Mientras tanto, en el mundo se fue consolidando la tesis sobre la necesidad de que todos los países contasen con un banco central. Tal fue el mensaje de un comunicado emitido en 1920 por la entonces influyente *Sociedad de Naciones*, durante la Conferencia Financiera Internacional celebrada en Bruselas.

Las soluciones a estos problemas tardaron ocho años en llegar y fue finalmente hasta 1925, cuando Plutarco Elías Calles era Presidente de la República, que se inauguró El Banco de México. Su fundación se concibió como la creación de un banco único de emisión, es decir, con poder monopólico para ser la institución forjadora de monedas e impresora de billetes, así como la encargada de su distribución nacional.

La falta de fondos fue resuelta por Alberto J. Pani, Secretario de Hacienda, quien logró reunir los fondos suficientes para la integración del capital mediante un buen manejo de las finanzas públicas. Al mismo tiempo, se integró un equipo de expertos que definieron el marco legal de la institución, entre los cuales

destacaba Manuel Gómez Morín, quien después fungió como el primer Presidente del Consejo de Administración. El resultado de su trabajo fue la Ley Constitutiva y los Estatutos de la Sociedad, que se expidieron el 25 de agosto de 1925. Con capital suficiente y un marco legal adecuado, fue fundado el Banco de México, el primero de septiembre de 1925. Así se marcó un proceso de institucionalización y el inicio de la consolidación de un sistema financiero del país.

Las atribuciones originales que se le dieron al Banco de México fueron:

- Ser agente financiero del gobierno federal.
- Ser el banco de los bancos.
- Tener el monopolio para la emisión y distribución del dinero en todo el territorio nacional.
- Regular la circulación monetaria.
- Regular las tasas de interés.
- Regular el tipo de cambio.

En sus primeros diez años de existencia, el Banco de México funcionó básicamente como un banco comercial cualquiera, sin ejercer plenamente sus facultades de banca central. La experiencia hiperinflacionaria de la Revolución dejó una huella profunda en la población y ésta no aceptaba fácilmente el papel moneda.



Por lo mismo, la institución tenía pocas facultades y no podía llevar a cabo propiamente una política monetaria. La masa monetaria o lo que se conoce como el medio circulante, estaba respaldada exclusivamente por los metales preciosos o dólares americanos. Por esto, la cantidad de dinero en circulación dependía demasiado de las exportaciones y de los inventarios de metales preciosos que tenía el país.

Cuando estalló la Gran Depresión en los Estados Unidos hacia fines de 1929, cayó significativamente la demanda de exportaciones de México hacia la Unión Americana. Al disminuir las exportaciones hubo menos dólares, y por eso, menos circulante en el país. Esto ocasionó que se reforzará el efecto depresivo sobre la economía mexicana. Sin embargo, la escasez de moneda metálica brindó al Banco de México la oportunidad de imprimir billetes y que éstos fueran aceptados por el público. Así, a principios de los años treinta y gracias a los problemas coyunturales de la economía, el Banco de México se vio fortalecido.



BANCO DE MÉXICO



La siguiente etapa, que arrancó en 1932, fue un intento de consumir la especialización del banco como instituto central, es decir, había que convertirlo en el eje y núcleo del sistema bancario, aumentar sus recursos y afianzar su prestigio. Fue en esta etapa cuando el banco realizó aportaciones precursoras y de gran relevancia para la política monetaria, fundamento para el desarrollo económico posterior del país. El primer director general del banco, Alberto Mascareñas, dio impulso especial a la enseñanza especializada en banca y finanzas, desarrolló los primeros índices de precios y puso los cimientos de la contabilidad nacional.

En agosto de 1936, cuando Lázaro Cárdenas era Presidente de la República y Eduardo Suárez, Secretario de Hacienda, se promulgó una nueva Ley Orgánica del Banco de México. Ésta incorporó límites muy rigurosos al crédito que la institución podía otorgar al gobierno y a la expansión monetaria, precisamente para asegurar un orden y evitar que el propio Banco de México fuera autor de presiones inflacionarias.

Sin embargo, esta nueva Ley no era congruente con la política económica del gobierno central y a los dos años fue reformada.

Así, en 1938 la idea original de un Banco de México autónomo e independiente se pierde y el instituto se convierte, precisamente, en lo que se evitaba que fuera, un instrumento de financiamiento del gobierno y fuente de inestabilidad.



Finalmente, en el último año de gestión del Presidente Manuel Ávila Camacho, 1946, se aprueba una nueva Ley, la Ley sobre Atribuciones del Poder Ejecutivo en Materia Económica, que termina por cambiar el papel del Banco de México formalmente. En vez de ser un organismo independiente, se convierte en la fuente primaria de financiamiento del déficit del gobierno.

La segunda guerra mundial trajo cuantiosos capitales que buscaron refugio en México. Ante tal situación, fue necesaria la utilización de instrumentos de regulación monetaria por parte del Banco de México, para evitar que creciera demasiado la masa monetaria. Por lo mismo, se empezó a utilizar el encaje legal, es decir, la práctica de que los bancos comerciales realicen depósitos obligatorios en el Banco de México o Banco Central.

También se impusieron topes al crecimiento de la cartera de los bancos, lo que significa establecer límites a la cantidad de crédito que pueden prestar a ciertas industrias o sectores de la economía.

“No obstante, a pesar de los esfuerzos de regulación de las autoridades monetarias, los siguientes años fueron de inestabilidad y hubo la necesidad de devaluar la moneda en varias ocasiones, como consecuencia el tipo de cambio paso de 4.85 pesos por dólar en 1947 a 12.50 en 1954.”⁴⁴

⁴⁴Ibidem, pág. 13

Después de la devaluación de 1954 empieza una etapa de estabilidad sorprendente en México. Sin embargo, los resultados se debieron a que su nuevo director general, Rodrigo Gómez impuso como norma una política monetaria conservadora.

A partir de 1958, asume la Secretaria de Hacienda, Antonio Ortiz Mena, y juntos diseñan las bases de la política económica que dio origen al periodo llamado *desarrollo estabilizador*, que duró de 1955 a 1970. Aunque esa etapa de progreso económico se debió a la presencia de personas correctas y no a la fortaleza intrínseca de las instituciones.

A pesar de contar con un marco legal que sometía al Banco de México a satisfacer las necesidades financieras del gobierno federal, se lograron resultados positivos como consecuencia de una disciplina fiscal. Este periodo ayudó a que el Banco de México se consolidara y a que se volviera a tener fe en el billete impreso. Incluso en los Estados Unidos de América se recibían los billetes mexicanos y el peso llegó a utilizarse como moneda fuerte para créditos internacionales.





Con el deceso de Rodrigo Gómez y el cambio de sexenio en 1970, terminó la época dorada de la estabilidad en México. Las siguientes tres décadas se caracterizaron por una elevada inflación y por una actitud de poco respeto al papel que debía asumir el Banco de México. Una de las principales razones de esta inestabilidad fue el sometimiento del Banco de México a financiar al gobierno federal, que mantuvo un déficit elevado en las finanzas públicas entre 1973 y 1990.

En este periodo hubo varios intentos por reformar al Banco de México y evitar que siguiera siendo fuente de financiamiento del gobierno. En 1985 entró en vigor una nueva Ley Orgánica del Banco de México, la cual introdujo un tope al crédito que pudiera otorgar el Banco de México cada año. Hacia fines de la década de los ochenta, se liberaron las tasas de interés y se permitió a los bancos comerciales fijar sus propias tasas según las condiciones del mercado. Después se eliminó el encaje legal, es decir, el depósito obligatorio de los bancos comerciales en el Banco de México. Para evitar que el crédito de los bancos hacia el resto de la economía aumentara demasiado rápido, se introdujo una política temporal que requeriría que los bancos retuvieran una parte de los depósitos sin prestar, y que fue llamado *coeficiente de liquidez*.

A raíz de un programa especial de estabilización que se inició en 1988, se logró reducir la inflación hasta llegar a niveles de un solo dígito en 1993 y 1994.



Sin embargo, aunque el gobierno ya no tenía necesidades de financiamiento y, por lo tanto, no lo solicitaba del Banco de México, quedaba la inquietud de cómo institucionalizar la estabilidad de precios, para evitar la inflación, que es un aumento generalizado y sostenido en los precios de todos los bienes y servicios y una pérdida en el poder adquisitivo de la moneda.

Para evitar abusos y salvaguardar el papel que debe llevar un banco central, se otorga autonomía a esta institución. Así nació la autonomía del Banco de México, que a partir del 1 de abril de 1994 funciona como un instituto totalmente independiente del resto de los poderes gubernamentales, y con ella empezó, finalmente, la etapa moderna de la banca central en México, en la cual nos encontramos actualmente.

Para asegurar su carácter autónomo, se modificó la Constitución en 1993. En especial, se agregó al artículo 28 un párrafo que dice:

El Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración. Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional. Ninguna autoridad podrá ordenar al banco conceder financiamiento.



Este párrafo no solamente le da al Banco de México una autonomía plena del gobierno central, sino que explícitamente asegura que éste no puede solicitarle financiamiento y que el objetivo central de la política monetaria sea asegurar la estabilidad de precios.

El contar con un sistema financiero sólido, encabezado por un banco central que pueda ejercer de manera independiente la política monetaria, es una condición necesaria para lograr el desarrollo sostenido en una economía.

Gracias a la autonomía monetaria está en libertad de cumplir con su objetivo primordial: El abatimiento de la inflación. De esta manera, la economía opera de acuerdo con condiciones de mayor certidumbre, se aprovechan mejor los recursos y se da el contexto adecuado para un crecimiento constante de la actividad económica.

Sin embargo, la autonomía del Banco de México no produjo de inmediato los resultados esperados. De hecho, habría que aguardar casi un sexenio más para que se consolidara la independencia del Banco de México y se demostrara que efectivamente llevaba a cabo una política monetaria sin agenda fiscal, es decir, dictada por las necesidades del financiamiento del gobierno.

Es mediante el diseño y la aplicación de la política monetaria que el Banco de México juega un papel primordial en la estabilidad macroeconómica de un país y busca abatir la inflación.



La impresión de billetes, por si sola, no puede generar mayor riqueza ni acelerar el desarrollo económico de un país. En el mejor de los casos, puede producir una mejoría temporal que se desvanece con el tiempo. Sin embargo, también produce una escalada de precios que deja una huella permanente en forma de una merma del poder adquisitivo en la moneda.

Cabe destacar que la autonomía del Banco de México no garantiza por sí misma un control exitoso de la inflación. La razón es que la estabilidad de precios no depende únicamente de las políticas del Banco Central, sino también de la coherencia de la política fiscal y las acciones del sector laboral en términos de remuneraciones y salarios.

La autonomía del Banco de México se define de manera esencial con el cumplimiento de un requisito básico: Que en el ejercicio de sus funciones no reciba ni deba obedecer instrucciones del Poder Ejecutivo o del Congreso de la Unión. El Banco de México debe realizar todas las acciones necesarias para estabilizar el nivel de precios, sin que éstas estén influidas por consideraciones políticas, como las elecciones o la necesidad del gobierno de financiar su déficit.

Marco Legal

La independencia del Banco de México consiste en tres partes:

- El manejo de la política monetaria sin presiones externas.
- La autogestión administrativa.
- La autonomía presupuestal.

La legislación medular que rige al Banco de México está en los párrafos sexto y séptimo del artículo 28 de la Constitución.

- El Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración.

Este punto establece la autonomía administrativa y presupuestal, para que el Banco de México pueda ejercer su oficio sin presión política.

- Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional.

Aquí se establece claramente su objetivo.

- Ninguna autoridad podrá ordenar al Banco de México conceder financiamiento.

Garantiza la autonomía de la política monetaria y su independencia de la política fiscal.

Por su parte, el párrafo séptimo contiene cuatro puntos centrales, adicionales a los anteriores:

- No constituyen monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva, a través del banco central en las áreas estratégicas de acuñación de moneda y emisión de billetes.

Se permite que el Estado ejerza el monopolio en las funciones de acuñación de moneda y emisión de billetes.

- El banco central, en los términos que establezcan las leyes y con la intervención que corresponda a las autoridades competentes, regulará los cambios, así como la intermediación y los servicios financieros, contando con las atribuciones de autoridad necesarias para llevar a cabo dicha regulación y proveer su observancia.

Este punto establece una función adicional, que es la de autoridad financiera. Se dota para crear instrumentos para ejercer la política monetaria.



- o La conducción del banco estará a cargo de personas cuya designación será hecha por el Presidente de la República con la aprobación de la Cámara de Senadores o de la Comisión Permanente, en su caso: desempeñaran su encargo por periodos cuya duración y escalonamiento provean al ejercicio autónomo de sus funciones.

Esta parte establece los principios básicos de la Junta de Gobierno, que lleva la conducción del banco.

- o Las personas encargadas de la conducción del banco central, podrán ser sujetos de juicio político conforme a lo dispuesto por el artículo 110 de esta Constitución.

Se incluye esta cláusula para un control sobre los miembros de la Junta de Gobierno, para evitar que pudieran ejercer demasiado poder sin tener que rendir cuentas.

Los puntos anteriores establecen los principios básicos sobre los cuales está organizado el Banco de México y sus funciones principales.



La Ley Orgánica del Banco de México es el marco jurídico básico de la institución. La Ley Orgánica del Banco de México toma como punto de partida los principios emanados de la Constitución, por lo que después de reformar el artículo 28 de la Constitución en 1993, fue necesario proponer un nuevo marco reglamentario. Este nuevo marco fue la Ley Orgánica aprobada por el Congreso de la Unión en noviembre de 1993 y entró en vigor a partir del primero de abril de 1994.

El primer capítulo de la Ley Orgánica establece el nombre oficial del Banco Central, que es el Banco de México, y menciona:

La finalidad principal del Banco de México es proveer a la economía mexicana de moneda nacional para facilitar las transacciones económicas diarias, que a su vez son la base del funcionamiento mismo de la economía nacional.

Se establece que en la consecución de esta finalidad, el Banco tendrá como objetivo prioritario procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda.

Otras dos finalidades del Banco de México establecidas en la Ley Orgánica son:

- Promover el sano desarrollo del sistema financiero.
- Propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pago.

Tales finalidades son importantes, ya que el mandato constitucional dice que el Banco de México regulará los cambios, así como la intermediación y los servicios financieros.

A continuación se presentan las funciones principales del Banco de México:

- Regular la emisión y circulación de la moneda, los cambios, la intermediación y los servicios financieros.
- Operar con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditante.
- Prestar servicios de tesorería al gobierno federal.
- Fungir como asesor del gobierno federal en materia económica y financiera.
- Participa en el Fondo Monetario Internacional y otros organismos de cooperación financiera.

“Mientras que la Constitución otorga al Banco de México la exclusividad de la acuñación de la moneda y emisión de billetes, no especifica las características de los billetes ni cómo los pondrá en circulación. El artículo quinto de la Ley Orgánica estipula alguna de ellas. Por ejemplo, establece que cada billete deberá contener la denominación con número y letra, la serie y número (para control), la fecha de emisión, y demás características que señale el Banco.”⁴⁵

⁴⁵Ibídem, pág. 25



“La política monetaria es el conjunto de acciones que el Banco de México lleva a cabo para influir sobre las tasas de interés y las expectativas inflacionarias del público, a fin de que la evolución de los precios sea congruente con el objetivo de mantener un entorno de inflación baja y estable. Al procurar el objetivo de mantener un entorno de inflación baja y estable, el Banco de México contribuye a establecer condiciones propicias para el crecimiento económico sostenido y, por lo tanto, para la creación de empleos permanentes.

El sistema financiero procura la asignación eficiente de recursos entre ahorradores y demandantes de crédito. Un sistema financiero sano requiere, entre otros, de intermediarios eficaces y solventes, de mercados eficientes y completos, y de un marco legal que establezca claramente los derechos y obligaciones de las partes involucradas. Con el fin de alentar el sano desarrollo del sistema financiero y proteger los intereses del público en general, el Banco de México realiza un seguimiento permanente de las instituciones que lo integran, promueve reformas a la legislación vigente, y emite regulaciones en concordancia con las leyes respectivas.”⁴⁶

⁴⁶www.banxico.org.mx/sistema-financiero



Visión

Ser una institución de excelencia merecedora de la confianza de la sociedad por lograr el cabal cumplimiento de su misión, por su actuación transparente, así como por su capacidad técnica y compromiso ético.

Misión

Preservar el valor de la moneda nacional a lo largo del tiempo y, de esta forma, contribuir a mejorar el bienestar económico de los mexicanos.



Junta de Gobierno

- Gobernador
 - Agustín Guillermo Carstens Carstens

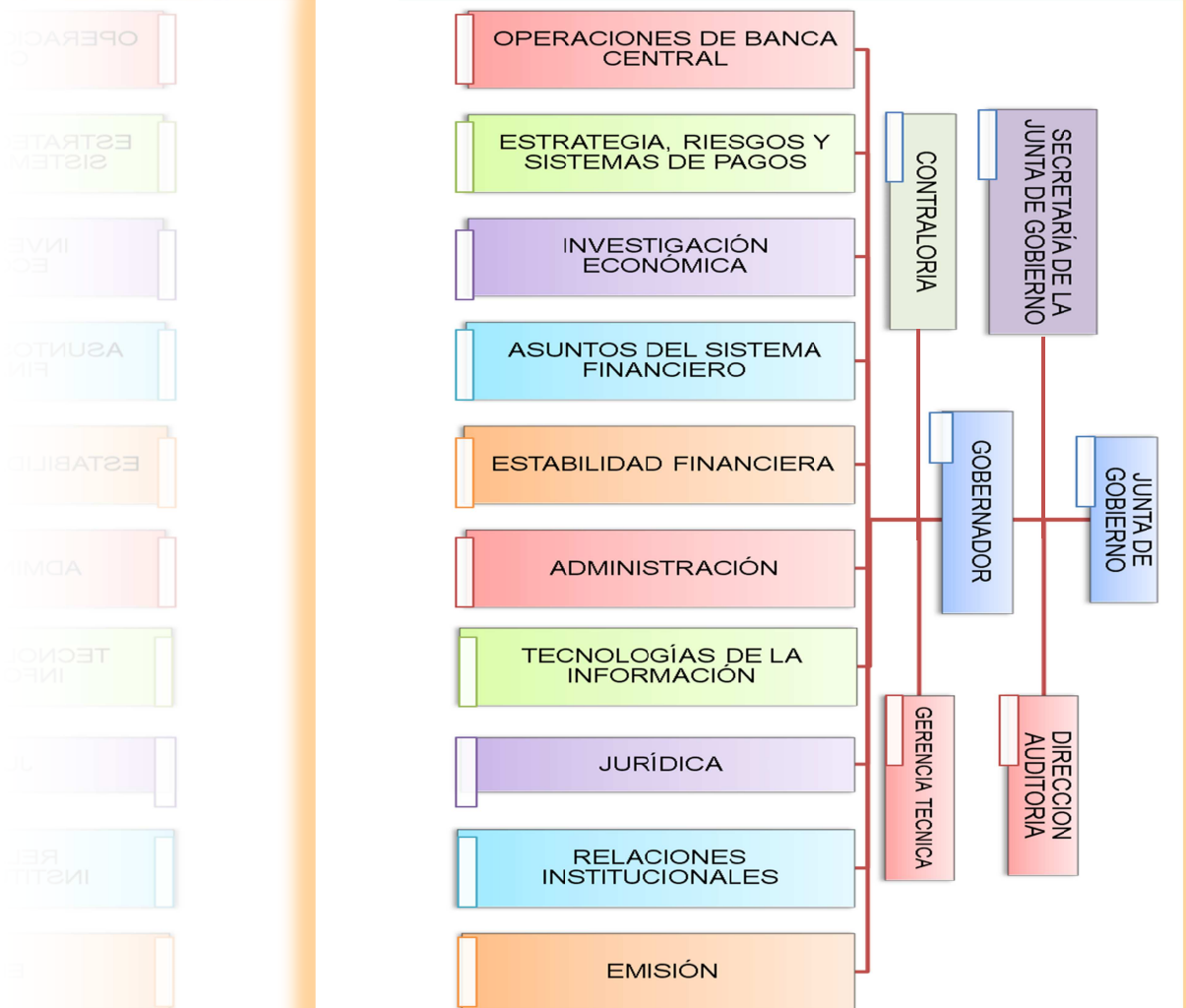
- Subgobernadores
 - Roberto del Cueto Legaspi
 - Javier Eduardo Guzmán Calafell
 - Manuel Ramos Francia
 - Manuel Sánchez González

Estructura Organizacional

- JGOB Junta de Gobierno
 - ⊕ A07 Secretaría de la Junta de Gobierno
 - ⊕ A80 Dirección de Auditoría
- A01 Gobernador
 - A10 Gerencia Técnica
 - ⊕ A20 Contraloría
 - ⊕ B10 Dirección General de Operaciones de Banca Central
 - ⊕ B15 Dirección General de Estrategia, Riesgos y Sistemas de Pagos
 - ⊕ B20 Dirección General de Investigación Económica
 - ⊕ B30 Dirección General de Asuntos del Sistema Financiero
 - ⊕ B35 Dirección General de Estabilidad Financiera
 - ⊕ B40 Dirección General de Administración
 - ⊕ B50 Dirección General de Tecnologías de la Información
 - ⊕ B70 Dirección General Jurídica
 - ⊕ B95 Dirección General de Relaciones Institucionales
 - ⊕ M01 Dirección General de Emisión



DIRECCIONES GENERALES



El domicilio legal del Banco de México es:

- Avenida 5 de Mayo 2, Colonia Centro, Código Postal 06059, Delegación Cuauhtémoc, Distrito Federal, México



Remuneraciones al personal en el Banco de México

Primera.- El Banco de México, en cumplimiento a lo establecido en los artículos 127, fracción V, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, fracción IV, y 9 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, realiza la presente publicación.

Segunda.- La remuneración total anual neta que se paga a los miembros de la Junta de Gobierno del Banco de México se integra de la manera siguiente:

JUNTA DE GOBIERNO DEL BANCO DE MÉXICO			
GOBERNADOR DEL BANCO DE MÉXICO		SUBGOBERNADORES DEL BANCO DE MÉXICO	
REMUNERACIÓN TOTAL ANUAL NETA (2013)	2,959,102	REMUNERACIÓN TOTAL ANUAL NETA (2013)	2,808,334
Impuesto sobre la renta retenido	1,203,373	Impuesto sobre la renta retenido	1,140,501
Percepción bruta anual	4,162,474	Percepción bruta anual	3,948,835
I. Percepciones ordinarias:	4,158,620	I. Percepciones ordinarias:	3,944,981
a) Remuneraciones:	2,627,880	a) Remuneraciones:	2,492,879
Ordinaria	2,130,552	Ordinaria	2,020,884
Compensación por antigüedad	497,328	Compensación por antigüedad	471,995
b) Prestaciones:	1,530,740	b) Prestaciones:	1,452,102
Prima vacacional	328,485	Prima vacacional	311,610
Gratificación anual (aguinaldo)	886,910	Gratificación anual (aguinaldo)	841,347
Ayuda para despesa	315,346	Ayuda para despesa	299,145
II. Otras percepciones:	3,854	II. Otras percepciones:	3,854
Canasta Navideña	3,854	Canasta Navideña	3,854

“Las cifras se presentan en pesos y las remuneraciones son determinadas por el comité previsto en el artículo 49 de la Ley de Banco de México.”⁴⁷

⁴⁷ www.banxico.org.mx/remuneraciones

Tercera.- La remuneración total anual neta y mensual neta que se paga a los trabajadores del Banco de México se integra de la manera siguiente:

TRABAJADORES DEL BANCO DE MÉXICO

PERCEPCIONES NETAS ANUALES (unitario en pesos)

Puesto		Director General	Director	Gerente	Subgerente	Especialista	Analista	Analista	Operativos
Tipo de Tabulador		Tabulador DG y D		Tabulador F I	Tabulador F II	Tabulador T IV	Tabulador T I	Tabulador T II	Tabulador T III
Niveles de Tabulador		1 al 37		1 al 13	1 al 20	1 al 17	1 al 43	1 al 43	1 al 43
Salario Tabulador	Mínimo	920,514	891,347	539,954	317,840	398,115	67,956	66,346	51,120
	Máximo	1,267,224	1,216,610	975,478	789,239	882,156	460,328	445,136	237,864
Prestaciones									
Ayuda para Despensa	Mínimo	110,462	106,962	64,794	38,141	47,774	8,155	7,961	6,134
	Máximo	152,067	145,993	117,057	94,709	105,859	55,239	53,416	28,544
Prima Vacacional	Mínimo	115,064	111,418	67,494	26,487	33,176	5,663	5,529	4,260
	Máximo	158,403	152,076	121,935	65,770	110,270	38,361	37,095	19,822
Aguinaldo	Mínimo	310,673	300,829	182,234	103,298	129,387	22,086	21,562	16,614
	Máximo	427,688	410,606	329,224	256,503	297,728	149,607	144,669	77,306
Otras Percepciones									
Canasta Navideña	Mínimo	2,698	2,785	2,844	2,965	2,908	3,455	3,462	3,544
	Máximo	2,698	2,761	2,777	2,800	2,785	2,877	2,884	3,067
Total	Mínimo	1,459,411	1,413,341	857,321	488,731	611,359	107,314	104,860	81,672
	Máximo	2,008,080	1,928,046	1,546,470	1,209,020	1,398,798	706,412	683,201	366,603

PERCEPCIONES NETAS MENSUALES (unitario en pesos)

Puesto		Director General	Director	Gerente	Subgerente	Especialista	Analista	Analista	Operativos
Tipo de Tabulador		Tabulador DG y D		Tabulador F I	Tabulador F II	Tabulador T IV	Tabulador T I	Tabulador T II	Tabulador T III
Niveles de Tabulador		1 al 37		1 al 13	1 al 20	1 al 17	1 al 43	1 al 43	1 al 43
Salario Tabulador	Mínimo	76,710	74,279	44,996	26,487	33,176	5,663	5,529	4,260
	Máximo	105,602	101,384	81,290	65,770	73,513	38,361	37,095	19,822
Prestaciones									
Ayuda para Despensa	Mínimo	9,205	8,913	5,400	3,178	3,981	680	663	511
	Máximo	12,672	12,166	9,755	7,892	8,822	4,603	4,451	2,379
Prima Vacacional	Mínimo	9,589	9,285	5,625	2,207	2,765	472	461	355
	Máximo	13,200	12,673	10,161	5,481	9,189	3,197	3,091	1,652
Aguinaldo	Mínimo	25,889	25,069	15,186	8,608	10,782	1,840	1,797	1,384
	Máximo	35,641	34,217	27,435	21,375	24,811	12,467	12,056	6,442
Otras Percepciones									
Canasta Navideña	Mínimo	225	232	237	247	242	288	289	295
	Máximo	225	230	231	233	232	240	240	256
Total	Mínimo	121,618	117,778	71,443	40,728	50,947	8,943	8,738	6,806
	Máximo	167,340	160,670	128,873	100,752	116,567	58,868	56,933	30,550

Cuarta.- Adicionalmente a las remuneraciones antes descritas, tanto los miembros de la Junta de Gobierno como los trabajadores del Banco de México, tienen derecho a las prestaciones siguientes:

ECONÓMICAS	EN ESPECIE
Compensaciones por antigüedad.	Servicio de comedor.
Ayuda para renta a los trabajadores que sean jefes de familia y perciban el salario mínimo bancario.	Fomento cultural y deportivo.
Ayuda para gastos de alumbramiento, canastilla y lactancia.	
Recompensas económicas para los trabajadores que así se determinen.	
Compensaciones para el pago de energía eléctrica durante los meses de clima extremo.	
Pago del tiempo extraordinario, conforme a la legislación laboral aplicable.	
Prima del veinticinco por ciento respecto de los sábados y domingos trabajados y por trabajar en días de descanso obligatorios.	
Ayuda para impresión de tesis profesional.	

Servicios que ofrece el Banco de México

El Banco de México ofrece al público diversos servicios que en la página de internet aparecen clasificados conforme a las cuatro funciones principales de la institución. Adicionalmente se presentan otros servicios relacionados con la Biblioteca del Banco de México.

- Política Monetaria e Inflación.
- Sistema Financiero.
- Sistemas de Pago.
- Billetes y Monedas.

Todas presentan la siguiente información:

- ✓ Información General.
- ✓ Publicaciones.
- ✓ Estadísticas.
- ✓ Disposiciones.
- ✓ Servicios.
- ✓ Material de Referencia.



4.2 Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita Formar Equipos de Alto Desempeño en una Institución Pública (Banco de México) para Maximizar los Resultados con Transparencia.

Los procesos de cambio en las organizaciones son necesarios. En el proceso de agrupación de las personas para conformar organizaciones es necesario adaptarse, preparar a los individuos para el cambio. Los integrantes de la organización pueden sentirse amenazadas o insatisfechas, pero para realizar un cambio efectivo es necesario presentar un modelo de Desarrollo Organizacional adecuado.

En el primer capítulo se describen una serie de modelos de Desarrollo Organizacional, el cual, ayudara a formar Equipos de Alto Desempeño para Maximizar los Resultados con Transparencia.

Se elige el modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, por las razones siguientes:

- Es un modelo de Desarrollo Organizacional creado por una líder mexicana, con una gran visión y amplia experiencia en consultoría en Desarrollo Organizacional.

- Es egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la carrera de Administración, obteniendo el título de Lic. En Administración con Mención Honorífica.
- Tiene la Maestría en Administración de Organizaciones, considerada como alumna de Alto Rendimiento y otorgándole felicitación especial en su examen de Grado.
- Es Doctora en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación, considerada el Primer Lugar de su Generación por haber Obtenido Promedio de Diez.
- Recibe el Reconocimiento Excelencia por haber obtenido el promedio más alto de calificación, de su Generación, del Doctorado en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación.
- Recibió el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia Académica por la Universidad de las Naciones, el cual se lo otorga el Rector de dicha Universidad Dr. Manlio Arturo Mattiello Canales. (Por su Trayectoria de Excelencia en los tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado).
- Ganadora de concursos de oposición en las siguientes asignaturas:
 - a) Desarrollo Organizacional.
 - b) Organizaciones.
 - c) Teoría de las Organizaciones.
 - d) Sistemas administrativos.



- Recientemente Recibe el Reconocimiento por el Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, Dr. José Narro Robles, por haber ganado el concurso de oposición de la materia de Desarrollo Organizacional.
- Es autora de la Obra de Desarrollo Organizacional, 3era. edición, 1era. reimpresión a la fecha
- Autora de diversos artículos publicados en la Revista Comunidad UNAM, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo Efectivo
- Orgullosamente mexicana, considerada de Excelencia Académica, Mujer y Profesional Exitosa.
- Imparte Cátedra a Nivel Licenciatura y Postgrado.
- Dirige tesis a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado.
- Recibe el Reconocimiento por parte de la Universidad de Salamanca, España, por haber aprobado con Excelencia las Jornadas de Derecho Privado.
- Ejerce un Liderazgo Inteligente, poseedora de Calidad Humana, Actitud Positiva, Disposición, es decir, un Liderazgo 100% Efectivo.



- Certificada por la Universidad de San Diego y seleccionada como ponente en las videoconferencias San Diego California, en el Área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo.
- Es consultora de Empresas en el Área de Desarrollo Organizacional desde 1998 a la fecha.
- Además, es reconocida, admirada y respetada por alumnos y académicos en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán campo cuatro, de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Este modelo permite analizar a las organizaciones desde sus bases.
- Es un modelo sumamente detallado en las tres fases que lo componen ayudando a ampliar el panorama de la organización, y así, diseñar las acciones necesarias a realizar para la solución de problemas.
- El eje rector de este modelo es: Actitud positiva más Compromiso más Disposición igual a éxito.
- Tiene la cualidad de ayudar a formar Equipos de Alto Rendimiento
- Por los motivos antes mencionados, se elige el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Doctora Sandra Luz González López, además de presentar todas las cualidades necesarias para transformar a cualquier Institución Pública, en una Institución exitosa y de prestigio a nivel mundial.



A continuación se presentan las fases de dicho modelo:

FASE I. Recolección y Análisis de la Información.

La primer fase es Recolección y Análisis de la Información: En esta fase se reúne toda la información posible de la organización para su estudio y evaluación, considerando: Antecedentes, funciones, misión, visión, valores, estructura organizacional, giro, recursos con los que cuenta, marco legal, prestaciones, entre otros.

FASE II. Diagnóstico y Planeación.

Conformada por el Diagnóstico y Planeación: Es identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, indicando el área funcional donde se localiza. Así mismo, explicar las consecuencias positivas o negativas que se pueden presentar.

FASE III. Ejecución.

La Ejecución: Dando inicio a la tercera fase, se implementa el modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, por los diversos beneficios, antes mencionados, que ofrece a la Institución Pública. Es poner en práctica y desarrollar lo antes planeado para obtener los resultados previstos. Es importante vigilar que cada paso que se planeó y se propuso se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido.

FASE I. Recolección y Análisis de la Información.

Para la Recolección y Análisis de la información se acude a una plática informativa proporcionada por el Banco de México, dirigida al público en general, previa cita, para obtener información y conocer la situación en que se encuentra la institución.

Por otra parte se visita la página de internet del Banco de México.

A continuación se presenta la información obtenida:



Junta de Gobierno

Designación de integrantes de la Junta de Gobierno

El párrafo séptimo del artículo 28 constitucional prevé que para garantizar una mayor efectividad del ejercicio autónomo de sus funciones, la conducción del Banco de México estará a cargo de personas que serán designadas por el Presidente de la República con la aprobación de la Cámara de Senadores o, cuando ésta se encuentre en receso, de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión.



La Ley del Banco de México señala que su Junta de Gobierno se integrará por cinco miembros designados de acuerdo con el procedimiento señalado en el párrafo anterior. Entre dichos miembros, el Ejecutivo Federal nombra al Gobernador del Banco, quien preside la Junta de Gobierno. Los demás integrantes se denominan Subgobernadores.

De acuerdo con el artículo 45 de la citada ley, el Gobernador, o cuando menos, dos Subgobernadores, podrán convocar a reunión de la Junta de Gobierno. Dichas sesiones deberán celebrarse con la asistencia de por lo menos tres de sus miembros. En caso de que no se encuentre presente el Gobernador, la sesión será presidida por quien él designe o por el Subgobernador con mayor antigüedad en el cargo, según lo establecido en el artículo 41 de dicha ley. Las resoluciones de la Junta de Gobierno requieren para su validez del voto aprobatorio de la mayoría de los presentes, salvo cuando exista causa de remoción de alguno de los miembros (ver Causas de remoción). En caso de empate, el miembro de la Junta que preside la sesión tiene voto de calidad.

La determinación de cinco miembros para integrar la Junta de Gobierno es adecuada y permite contar con suficientes puntos de vista para el análisis de los asuntos encomendados al banco central sin dificultar la toma de decisiones.

Requisitos para ser miembro de la Junta de Gobierno

La Ley del Banco de México señala los requisitos para ser designado miembro de la Junta de Gobierno, los cuales tienen como propósito seleccionar a individuos con un elevado nivel técnico y profesional. Tales personas deberán ser ciudadanos mexicanos por nacimiento, no tener más de sesenta y cinco años cumplidos en la fecha de inicio del periodo durante el cual desempeñarán su cargo, y gozar de reconocida competencia en materia monetaria así como haber ocupado, por lo menos durante cinco años, cargos de alto nivel en el sistema financiero mexicano o en las dependencias, organismos o instituciones que ejerzan funciones de autoridad en materia financiera, entre otros.

Dos de los cinco miembros no necesitan cumplir con el requisito de antigüedad, siempre y cuando sean profesionistas distinguidos en materia económica, financiera o jurídica. Con ello se permite la participación de personas que, como algunos académicos distinguidos, podrían aportar un caudal de valiosos conocimientos, aún sin haber tenido experiencia ejecutiva. De cualquier manera, ninguno de estos dos integrantes podrá ocupar el cargo de Gobernador sin antes haber cumplido tres años en su cargo.

Duración de los cargos

El párrafo séptimo del artículo 28 constitucional prevé que las personas a cuyo cargo esté la conducción del banco serán designadas por periodos escalonados para garantizar la autonomía de sus funciones.

La Ley del Banco de México especifica que los periodos en los que los miembros de la Junta de Gobierno fungirán como integrantes de la misma serán escalonados de la siguiente manera:

(a) Gobernador: Periodo de seis años. Comienza el primero de enero del cuarto año calendario de cada administración presidencial.

(b) Subgobernadores: Periodo de ocho años sucediéndose cada dos años, iniciando el primer, tercer y quinto año calendario correspondiente a cada administración presidencial.

El artículo 41 de la Ley del Banco de México establece un régimen especial para cubrir cualquier vacante en la Junta de Gobierno, a fin de que en ningún caso se interrumpa la secuencia de los periodos referidos.

La combinación de periodos relativamente largos y escalonados es indispensable para salvaguardar tanto la autonomía de la institución como la continuidad de la política monetaria. Asimismo, el establecimiento de periodos extensos permite a los miembros de la Junta de Gobierno adoptar sus decisiones considerando los efectos que éstas pudieran surtir en el mediano y

largo plazos y no sólo en la coyuntura inmediata. Por su parte, el escalonamiento contribuye a fortalecer la memoria institucional tanto en aspectos sustantivos de banca central como en los relativos a la administración de la institución.

Los miembros de la Junta de Gobierno podrán ser designados como tales más de una vez, siempre y cuando cumplan con el requisito de edad establecido en el artículo 39, fracción I, de la Ley del Banco de México, de no tener más de sesenta y cinco años cumplidos en la fecha de inicio del periodo durante el cual desempeñarán su cargo.

Causas de remoción

Como otra importante salvaguarda a la autonomía de la institución, el artículo 28 constitucional señala que los miembros de la Junta de Gobierno no pueden ser removidos del cargo sino por causa grave.

La Ley del Banco de México establece como causas de remoción de un miembro de la Junta de Gobierno la incapacidad mental, así como la incapacidad física que impida el correcto ejercicio de sus funciones durante un periodo mayor a seis meses; tener otro empleo, cargo o comisión, con excepción de aquéllos en donde actúen en representación del banco o cualquier trabajo no remunerado en asociaciones docentes, científicas, culturales o de beneficencia; faltas graves de probidad; y, dejar de reunir alguno de los requisitos para ser miembro de dicha Junta.



Dado que la inamovilidad en el cargo es una de las mayores salvaguardas de independencia de criterio de los miembros de la Junta de Gobierno, la Ley del Banco de México establece un procedimiento estricto para removerlos del cargo. En dicho procedimiento participan el Presidente de la República y la propia Junta de Gobierno, la cual formula un dictamen sobre la existencia de causa de remoción, correspondiendo a la Cámara de Senadores o, en su caso, a la Comisión Permanente, resolver en definitiva.

Facultades de la Junta de Gobierno

Dada la complejidad de los fenómenos monetarios y la importancia de tomar medidas acertadas en dicha materia, es conveniente que las acciones sustantivas del banco así como las resoluciones de mayor importancia en materia administrativa, sean decisión exclusiva de la Junta de Gobierno.

En atención a lo anterior, el artículo 46 de la Ley del Banco de México establece las principales facultades de la Junta de Gobierno, entre las que destaca autorizar la emisión de billetes y la acuñación de moneda metálica; resolver sobre el otorgamiento de crédito al Gobierno Federal; determinar las políticas y criterios que el banco aplicará para realizar sus operaciones y emitir su regulación; aprobar su reglamento interior, su presupuesto, así como sus condiciones generales de trabajo; y, expedir normas sobre contrataciones.

Responsabilidades de los miembros de la Junta de Gobierno

Los miembros de la Junta de Gobierno, así como el personal del banco, están sujetos a la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Sin embargo, de manera congruente con la autonomía que se otorga al banco, se prevé que la aplicación de dicha Ley compete a un órgano interno de la institución denominado Comisión de Responsabilidades, sin perjuicio de que las personas encargadas de la conducción del banco sean sujetas de juicio político, según lo establece el artículo 110 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Remuneración de los miembros de la Junta de Gobierno

La Ley del Banco de México establece que la remuneración de los miembros de la Junta de Gobierno será fijada por un comité integrado por el Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y dos personas nombradas por el Secretario de Hacienda y Crédito Público cuya designación no genere conflicto de intereses, y que las personas que conformen dicho comité sean de reconocida experiencia en el mercado laboral en el que participan las instituciones de crédito públicas y privadas así como las autoridades reguladoras de éstas. Este ordenamiento evita que la determinación de dicha remuneración eventualmente se utilice como medio de presión para la conducción de la política monetaria, en detrimento de la autonomía del banco.

De igual manera se evita que los encargados de conducir el banco determinen dichas remuneraciones, dado el inherente conflicto de intereses.

Rendición de cuentas

Con el fin de conciliar la autonomía del banco central con la conveniencia de que éste rinda cuentas sobre su gestión, la fórmula que se consideró más apropiada, utilizada en un gran número de países, es la presentación de informes sobre las políticas y actividades del banco central a un órgano legislativo. En este sentido, en enero, el Banco de México envía al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión y, cuando este último se encuentra en receso, a su Comisión Permanente, un documento en el que se expone la política monetaria que el banco central instrumentará durante el ejercicio respectivo así como un informe sobre el presupuesto de gasto corriente e inversión física de la institución, correspondiente a dicho ejercicio; en abril, un informe sobre sus actividades y la ejecución de la política monetaria durante el ejercicio inmediato anterior, y en general, sobre las actividades del banco en dicho ejercicio, en el contexto de la situación económica nacional e internacional; y, en septiembre, un informe sobre la ejecución de la política monetaria durante el primer semestre del ejercicio de que se trate. Adicionalmente, el banco envía un informe trimestral sobre la inflación, la evolución económica y el comportamiento de los indicadores económicos del país al Congreso de la Unión.



Cualquiera de las Cámaras del Congreso de la Unión puede citar al Gobernador para que rinda informes sobre las políticas y actividades de la institución. Adicionalmente, la Ley del Banco de México prevé que la institución informe en enero de cada año al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión sobre el presupuesto de gasto corriente e inversión física del banco central, el cual deberá elaborarse en concordancia con la evolución del Presupuesto de Egresos de la Federación. Por otra parte, al Banco de México le es aplicable la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Como último aspecto a señalar, el Secretario de Hacienda y Crédito Público tiene facultades para designar y contratar, por cuenta del banco central, al auditor externo del Banco de México, para lo cual solicitará a un colegio o instituto de contadores ampliamente representativo de la profesión, presentar una terna de firmas de reconocido prestigio. El auditor envía directamente al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión copia de sus dictámenes. El Banco de México está igualmente sujeto a revisiones de la Auditoría Superior de la Federación y cuenta con una Dirección de Auditoría que reporta directamente a su Junta de Gobierno.

OBJETIVOS POR ÁREA

Corresponderá al **Secretario de la Junta** el ejercicio de las atribuciones siguientes:

- I. Comunicar a los miembros e invitados a las sesiones de la Junta, las convocatorias correspondientes;
- II. Levantar, registrar y suscribir las actas de las sesiones de la Junta;
- III. Comunicar y dar seguimiento a los acuerdos de la Junta;
- IV. Recibir todas las propuestas y documentos dirigidos a la Junta;
- V. Certificar los extractos o copias de las actas de las sesiones, con la previa autorización de la Junta, y
- VI. Proporcionar asesoría jurídica a los miembros de la Junta de Gobierno que así lo soliciten en los asuntos materia de la competencia de ese órgano colegiado.

El Secretario será asistido en sus funciones por un Secretario Adjunto quien participará en la redacción de los acuerdos en materia económica y financiera, así como un Secretario Suplente. Este último auxiliará al Secretario en sus funciones y cubrirá sus ausencias.

La Junta de Gobierno y sus miembros, contarán con los asesores que la propia Junta determine y el Banco los contratará en los términos que ésta establezca.

La Dirección de Auditoría tendrá las atribuciones siguientes:

I. Auditar las operaciones realizadas por el banco, incluso en su carácter de fiduciario, fideicomitente o fideicomisario, verificando el cumplimiento de las disposiciones aplicables al propio banco o a su personal;

II. Verificar el cumplimiento de las normas y manuales relativos a los sistemas electrónicos del banco;

III. Desahogar las solicitudes planteadas al banco en materia de confirmación de saldos y, en general, de operaciones en las que éste sea parte, así como requerir información de la misma naturaleza;

IV. Verificar a través de auditorías, la aplicación de los criterios para el manejo, mantenimiento, seguridad y protección de los datos personales que estén en posesión de las Unidades Administrativas del banco, así como de la información en general;

V. Evaluar mediante auditorías e investigaciones administrativas la gestión de los trabajadores del banco denunciados por presuntas deficiencias en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, promoviendo en su caso, en

coordinación con la Contraloría, las responsabilidades que procedan conforme a derecho;

VI. Dar seguimiento a las acciones y recomendaciones que deriven de las observaciones determinadas en los trabajos de auditoría y evaluación, tanto las propias, como las emitidas por la Auditoría Superior de la Federación y por el auditor externo, e informar al Comité de Auditoría sobre la situación que guardan las mismas;

VII. Suscribir en términos de las disposiciones aplicables con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, convenios, acuerdos o programas con fines de cooperación en materia de auditoría, y

VIII. Acceder a cualquier tipo de información del banco incluyendo la clasificada como reservada o confidencial, así como tener acceso de manera directa e irrestricta a todas las áreas, registros, bienes y, en general, a cualquier información del banco o de los fideicomisos en los que éste tenga el carácter de fiduciario. Lo anterior no aplicará a la información sobre declaración de situación patrimonial de los servidores públicos del banco, a la referente a procedimientos y procesos en trámite, ni a los expedientes médicos de los mencionados servidores, salvo en aquellos casos que el Comité de Auditoría expresamente lo autorice y así lo instruya a los titulares de las áreas que resguarden dicha información. A efecto de obtener esa autorización, la

Dirección de Auditoría habrá de presentar a los miembros del referido comité un expediente del que se desprendan indicios suficientes que hagan presumir la conducta antijurídica del servidor público de que se trate y que motive la revisión de su expediente médico o situación patrimonial.

El personal de la Dirección de Auditoría que intervenga en la práctica de auditorías, deberá guardar estricta reserva sobre la información y documentos que con motivo de sus funciones conozca, así como de sus actuaciones y observaciones;

IX. Llevar a cabo los actos de investigación a que se refiere la Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas e imponer las medidas de apremio durante la etapa de investigación en términos de dicha ley, así como, en su caso, turnar el expediente correspondiente a la autoridad o unidad administrativa del banco competente, cuando existan elementos que presuman la existencia de algún tipo de responsabilidad, y

X. Fungir como enlace entre las instancias fiscalizadoras externas y las unidades administrativas del banco, cuyas operaciones sean objeto de revisión.

El Gobernador contará con las más amplias facultades de dominio, administración y pleitos y cobranzas, así como todas aquellas que requieran cláusula especial. Además, tendrá las facultades necesarias para suscribir y endosar títulos de crédito y en general celebrar operaciones de crédito.

La Contraloría tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Llevar el registro de los servidores públicos del banco, en términos de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, y
- II. Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales y curriculares que presenten los servidores públicos, así como dar seguimiento a la evolución de su situación patrimonial, de acuerdo con las disposiciones que emita la Comisión de Responsabilidades.

A la Contraloría estará adscrita la Dirección de Control Interno.

Las personas sujetas a presentar declaraciones de situación patrimonial y curricular, serán los miembros de la Junta de Gobierno, los servidores públicos que ocupen en la Institución puestos de subgerente o superior, así como aquellos que determine el Gobernador, a propuesta motivada del Contralor, Directores Generales o Director de Auditoría, respecto del personal que dependa jerárquicamente de ellos.

La Dirección de Operaciones de Banca Central tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Concertar y formalizar las operaciones del banco relacionadas con moneda nacional, divisas, oro, plata, coberturas cambiarias y valores, así como las garantías vinculadas con dichas operaciones.

- II. Realizar los actos necesarios para la emisión, colocación, compraventa, servicio, redención de valores gubernamentales, así como aquellos relacionados con las actividades de agente financiero del Gobierno Federal;
- IV. Operar sistemas y servicios relacionados con la concertación de operaciones con valores, oro, plata y divisas;
- V. Participar en la negociación y ejecución de los convenios internacionales de cooperación financiera, en los que el banco actúe por propio derecho o como agente financiero del Gobierno Federal;
- VI. Operar los fideicomisos, mandatos o comisiones que se encomienden al banco, relacionados con las atribuciones señaladas en las fracciones I a V de este artículo;
- VII. Participar en la expedición de disposiciones, así como en la atención de autorizaciones, consultas y opiniones relacionadas con sus atribuciones;
- VIII. Participar en la supervisión del cumplimiento de las disposiciones referidas en la fracción inmediata anterior;
- XI. Participar con la Dirección de Administración de Riesgos en el diseño de los criterios para medir y controlar los riesgos en que incurre el banco en la administración de los activos internacionales y, en general, de todas las operaciones de mercado que realice la institución;

XIV. Participar en el desarrollo y determinación de los términos y condiciones en los que el banco pueda otorgar financiamientos relacionados con sus funciones de banca central y en el mercado de dinero.

La Dirección de Sistemas de Pagos tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Dar seguimiento al comportamiento de los Sistemas de Pagos;
- II. Diseñar, elaborar e implantar las políticas para el desarrollo y buen funcionamiento de los Sistemas de Pagos;
- III. En coordinación con la Dirección General de Operaciones, diseñar, elaborar e implementar las políticas para la provisión de liquidez diaria a los Sistemas de Pagos y a sus participantes;
- IV. Desarrollar y mantener actualizados tecnológicamente los Sistemas de Pagos administrados por el banco, así como otros sistemas informáticos que sean necesarios para el correcto funcionamiento de aquéllos;
- V. Gestionar y operar los sistemas referidos en la fracción anterior y proporcionar servicios de asesoría y soporte a sus participantes;
- VI. Ejecutar y dar seguimiento al buen funcionamiento de los Sistemas de Pagos administrados por el banco;
- VII. Concertar, ejecutar y dar seguimiento a las operaciones de los participantes en los Sistemas de Pagos administrados por el banco;

- VIII. Gestionar los cobros derivados de los servicios por las operaciones previstas.
- IX. Establecer políticas para procurar la continuidad operativa de los Sistemas de Pagos;
- X. Llevar a cabo los actos de expedición, registro, control y demás relativos a los certificados relacionados con la firma electrónica.
- XI. Participar en la emisión de disposiciones, autorizaciones, opiniones, observaciones y vetos en materia de firma electrónica, Sistemas de Pagos, cuotas de intercambio y comisiones por el uso de medios de disposición y, en general, respecto de aquellas materias que conforme a este artículo sean de su competencia;
- XII. Dar seguimiento al cumplimiento de las disposiciones, autorizaciones, observaciones y vetos que se emitan conforme a la fracción anterior;
- XIII. Diseñar e implementar los programas de ajuste de cumplimiento forzoso tendientes a eliminar irregularidades en los Sistemas de Pagos.
- XIV. Proporcionar, en el ámbito de su competencia, a la Dirección General de Asuntos del Sistema Financiero la información y documentación necesaria para que ésta imponga, junto con la Dirección de Disposiciones de Banca Central, las sanciones o medidas correctivas en términos de Ley, y

XV. Ejercer las demás facultades que las leyes otorgan al Banco en materia de Sistemas de Pagos.

Para efectos de este artículo se entenderá por Sistemas de Pagos: i) a los sistemas administrados por las instituciones para el depósito de valores, por las contrapartes centrales y por los repositorios centrales de información sobre productos financieros; ii) a los sistemas de pagos administrados por el banco, las cámaras de compensación o por alguna otra institución, y iii) a los medios de disposición emitidos por los intermediarios financieros.

La Dirección General de Investigación Económica tendrá las siguientes atribuciones:

Estará facultada para recabar, procesar y divulgar información relacionada con las principales variables económicas y financieras del país, así como para operar sistemas y servicios de información vinculados con éstas.

La Dirección de Estabilidad Financiera tendrá las atribuciones siguientes:

I. Recabar, analizar y divulgar información relacionada con la identificación de fenómenos que pudieran afectar la estabilidad financiera del país, en particular en lo relacionado con el sistema financiero;

II. Recomendar las políticas, medidas, acciones y regulaciones orientadas a mantener la estabilidad o, en su caso, a resolver situaciones de inestabilidad en el sistema financiero mexicano;

III. Identificar deficiencias en la regulación y supervisión que impidan o dificulten la actuación de las autoridades para mitigar riesgos o, en su caso, resolver, en coordinación con otras autoridades, afectaciones a la estabilidad financiera;

IV. Dar seguimiento al desarrollo de la regulación en materia de estabilidad financiera, y

V. Fungir como asesor del Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero y de su Comité Técnico.

La Dirección de Información del Sistema Financiero tendrá las atribuciones siguientes:

I. Recabar, procesar y validar información de carácter financiero, de las entidades financieras y empresas de servicios que forman parte del sistema financiero, de otras autoridades financieras, de empresas y dependencias del sector público y, de empresas no financieras mexicanas y entidades financieras del exterior que puedan representar una amenaza a la estabilidad del sistema financiero. Las atribuciones previstas en esta fracción deben realizarse en coordinación con otras Unidades Administrativas del banco y, en su caso, con otras autoridades financieras;

II. Desarrollar metodologías y procesos para verificar la calidad de la información y su correcto registro contable, así como para facilitar a las Unidades Administrativas correspondientes, la supervisión de la regulación y la consulta con fines analíticos;

III. Poner a disposición de otras Unidades Administrativas del banco toda la información recabada y generada de conformidad con sus necesidades de información;

IV. Poner a disposición de otras autoridades financieras la información recabada y generada que corresponda al ámbito de su competencia;

V. Administrar el registro de comisiones a que se refiere el artículo 6o. de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros, y

VI. Administrar el proceso de publicación de información de carácter financiero en coordinación con otras Unidades Administrativas del banco que, de conformidad con el presente reglamento, puedan recabar y/o publicar información de ese carácter.

La Dirección General de Administración tendrá las siguientes atribuciones:

A través de la Dirección de Recursos Humanos tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Emitir disposiciones de carácter administrativo, aplicables a la institución y a su personal;
- II. Contratar personal, llevar registro de sus promociones, rotaciones y sanciones, ejecutar los procedimientos y aplicar las sanciones, previstos por las disposiciones laborales, así como en general administrar el pago de salarios y demás prestaciones;
- III. Formalizar los actos relativos a la terminación y suspensión de relaciones laborales;
- IV. Desempeñar las funciones encomendadas al banco como fiduciario, en los fideicomisos Fondo de Pensiones del Banco de México y Fondo Complementario de Pensiones, debiendo vigilar en todo momento que las inversiones se encuentren efectuadas conforme a los lineamientos y criterios de inversión que para los referidos fideicomisos instruyan los órganos competentes de los mismos, así como administrar los recursos de la reserva para cubrir obligaciones de carácter laboral;
- V. Cumplir con las obligaciones legales y reglamentarias a cargo del banco, en su carácter de patrón;
- VI. Gestionar y administrar la venta de billetes, monedas y medallas, así como los seguros de vida y daños, contratados por cuenta del personal y pensionados;

VII. Vigilar que los créditos otorgados por el banco a sus trabajadores, se encuentren debidamente garantizados;

VIII. Conducir las relaciones con el Sindicato Único de Trabajadores del Banco de México;

X. Desempeñar y promover las actividades socioculturales y deportivas del banco;

XI. Desempeñar las funciones encomendadas al banco en el fideicomiso para el Desarrollo de Recursos Humanos. Asimismo, realizar las actividades que correspondan al propio banco como fiduciario en los fideicomisos que éste constituya para cumplir obligaciones laborales a su cargo, y

XII. Llevar el registro de la organización del banco, aprobar sus adecuaciones, así como emitir opiniones y/o recomendaciones respecto a la estructura organizacional y sobre las propuestas que presenten las unidades administrativas que requieran aprobación del Gobernador o de la Junta de Gobierno, de conformidad con los términos y plazos que al efecto se acuerde con las citadas unidades administrativas.

Por medio de la Dirección de Contabilidad y Presupuesto tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Proponer a la Junta de Gobierno las normas y criterios a que se refiere así como vigilar su aplicación;
- II. Efectuar los pagos derivados del ejercicio del presupuesto de gasto corriente, inversión en activos fijos e inversión en activo circulante, por medio de los sistemas institucionales, con excepción de los efectuados por las sucursales del banco, así como registrar en la contabilidad del banco los pagos correspondientes;
- III. Elaborar y suscribir los estados financieros aprobados.
- IV. Normar y supervisar el registro contable de las operaciones que realice el banco y el cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes;
- V. Registrar y controlar contablemente el activo fijo, los inventarios y costos de fabricación de billete y acuñación de moneda metálica;
- VI. Establecer los procedimientos que permitan evaluar la gestión de los recursos presupuestales y costos del banco;
- VII. Promover que el ejercicio presupuestal sea acorde con las normas y criterios presupuestales, procurando la eficiencia del gasto;
- IX. Apoyar al auditor externo en las actividades relacionadas con la elaboración de los dictámenes financieros correspondientes.

A través de la Dirección de Recursos Materiales tendrá las atribuciones siguientes:

I. Ejecutar los procedimientos y formalizar los actos previstos en las normas del Banco de México en las materias de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles, así como de servicios, obra inmobiliaria y servicios relacionados con la misma, y enajenación de bienes muebles;

II. Formalizar los actos jurídicos respecto de las materias a que se refiere la fracción anterior, que el banco celebre con dependencias o entidades de la Administración Pública Federal o de las entidades federativas, así como con los demás Poderes de la Unión o los entes constitucionalmente autónomos, cuyo procedimiento de contratación no se encuentre sujeto a las normas mencionadas en la propia fracción I, salvo aquellos actos jurídicos que por su naturaleza sea responsabilidad de otras unidades administrativas su formalización;

III. Aplicar las disposiciones relacionadas con los actos señalados en las fracciones anteriores y resolver las consultas respectivas;

IV. Llevar el secretariado de los comités previstos en las normas indicadas en la fracción I;

V. Tramitar y gestionar, directamente o por conducto de terceros, las licencias, permisos o cualquier otro acto jurídico que requieran las operaciones a que se

refieren las fracciones I y II, incluyendo los necesarios para la importación o exportación de bienes o servicios, salvo aquellos que por su naturaleza sean responsabilidad de otras unidades administrativas;

VI. Atender los requerimientos que formule la Contraloría, derivados de las inconformidades y quejas que se presenten con motivo de los actos señalados en la fracción I;

VII. Celebrar los actos necesarios para terminar anticipadamente o rescindir los contratos o convenios respecto de las materias a que se refieren las fracciones I y II, aplicar penas convencionales, promover reclamaciones de garantías y, en general, ejercer extrajudicialmente los derechos del banco;

VIII. Practicar las notificaciones que deban hacerse a licitantes, proveedores, contratistas o adquirentes, con motivo del ejercicio de las atribuciones a que se refieren las fracciones I y VII;

IX. Formalizar los actos relacionados con la adquisición, uso, administración y enajenación de bienes inmuebles;

X. Proveer el mobiliario, artículos y equipo de oficina del banco;

XI. Contratar los seguros que requiera el banco;

XII. Administrar los servicios de correspondencia, comedores, impresión y auto transportes, y

XIII. Las demás previstas en otros ordenamientos aplicables a las operaciones materia de su competencia.

Cuando otras disposiciones aplicables faculten a los analistas adscritos a la Dirección de Recursos Materiales para ejercer las atribuciones anteriores, deberán suscribir los documentos correspondientes en forma mancomunada con uno o más funcionarios adscritos a la propia Dirección, en los términos que al efecto se señale en dichas disposiciones, debiendo observar, en lo conducente, lo previsto en el artículo 10 de este Reglamento.

La Dirección de Sistemas tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Establecer, operar y mantener sistemas de cómputo y telecomunicaciones;
- II. Proporcionar a los órganos colegiados, a sus miembros y a las unidades del banco, los bienes y servicios que soliciten de acuerdo con la normativa correspondiente, para que establezcan y operen los sistemas de informática y telecomunicaciones que requieran dentro del ámbito de sus atribuciones, así como brindarles el soporte especializado en esta materia;
- III. Diseñar e implementar sistemas de comunicaciones que permitan a los intermediarios financieros y cuentahabientes del banco, intercambiar información con este último;

IV. Proporcionar, en el ámbito de cómputo y telecomunicaciones, los bienes y servicios necesarios para apoyar la seguridad del banco.

La Dirección Jurídica tendrá las atribuciones siguientes:

I. Notificar a los intermediarios financieros o a las sociedades controladoras de éstos, a los administradores y participantes de los sistemas de pagos, a las cámaras de compensación y a las sociedades de información crediticia, las sanciones que el banco imponga en el ejercicio de las facultades que las disposiciones legales le otorguen, así como las resoluciones relativas a los recursos de reconsideración.

II. Conocer, sustanciar y proveer lo necesario para la debida resolución de los recursos de reconsideración previstos en la Ley del Banco de México, la Ley de Sistemas de Pagos y la Ley de Instituciones de Crédito. De igual forma, conocerá del procedimiento administrativo de ejecución previsto en tales ordenamientos, así como el establecido en la Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia y en la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros;

III. Notificar y, en su caso ejecutar, los acuerdos, proveídos y demás resoluciones dictadas en y con motivo de los procedimientos mencionados en la fracción anterior;

IV. Atender y dar seguimiento a los juicios de amparo en los que intervengan el banco, la Junta, sus miembros, los funcionarios o empleados del propio banco, como autoridades responsables con motivo del ejercicio de su empleo, cargo o comisión;

V. Representar al banco, por su propio derecho o en su carácter de fiduciario, ante toda clase de autoridades, incluyendo las judiciales, administrativas y del trabajo;

VI. Atender y resolver los requerimientos, que le presenten las autoridades o particulares, derivados de juicios o de procedimientos administrativos tramitados como tales;

VII. Formalizar los nombramientos de apoderados, y delegados fiduciarios, así como designar a los abogados que deban representar al banco en procedimientos judiciales o de carácter administrativo;

VIII. Llevar el control y registro de representantes y delegados fiduciarios y en general de las designaciones institucionales, así como legalizar los instrumentos correspondientes cuando deban surtir efectos en el extranjero, estando además facultada para expedir constancia de dichos registros;

IX. Determinar los requisitos legales con que se otorguen los créditos hipotecarios al personal del banco y, en su caso, autorizar su cancelación, así como formalizar las operaciones respectivas;

XI. Proporcionar asesoría jurídica a las unidades administrativas del banco que lo requieran, así como a terceros cuando sea de interés para el propio banco;

XII. Expedir, junto con la Dirección General de Emisión, las disposiciones a que se refieren los artículos 48 Bis 1 de la Ley de Instituciones de Crédito.

XIII. Imponer, junto con la Dirección General de Asuntos del Sistema Financiero, las sanciones.

XIV. Asesorar en la elaboración de los proyectos de resolución de los recursos de revisión.

La Dirección de Vinculación Institucional tendrá las atribuciones siguientes:

I. Dar seguimiento a la agenda legislativa, a fin de exponer ante las instancias correspondientes la posición del banco. Adicionalmente, coordinar las reuniones de trabajo, visitas y comparecencias de funcionarios del banco ante el Congreso de la Unión, sus Cámaras, comisiones, subcomisiones, grupos parlamentarios, o legisladores en particular;

II. Coordinar la entrega de la información requerida por el pleno de las Cámaras, comisiones, subcomisiones, grupos parlamentarios o legisladores del Congreso de la Unión, en torno al objetivo prioritario, finalidades y funciones del banco. Asimismo, coadyuvar en la presentación de los informes que por ley el banco debe enviar periódicamente a las Cámaras del Congreso;

- III. Apoyar a las Unidades Administrativas competentes en dar cauce a las acciones necesarias para tratar de que se recojan los planteamientos de la Institución ante el Congreso de la Unión;
- IV. Proponer e instrumentar los lineamientos para la conducción de la relación institucional del banco con los órganos públicos;
- V. Promover y atender las relaciones del banco con las instituciones educativas, organismos empresariales y sindicales, instituciones profesionales, académicas, culturales, embajadas, asociaciones religiosas y demás personas con las que se estime conveniente estrechar vínculos institucionales;
- VI. Impulsar y participar, en coordinación con las Unidades Administrativas competentes del banco, en proyectos educativos que coadyuven al fortalecimiento de la cultura financiera del país, en particular los relacionados con las actividades de la Institución;
- VII. Organizar los Consejos Regionales a que se refiere la Ley, en coordinación con las Unidades Administrativas del propio banco que correspondan;
- VIII. Coordinar, atender y coadyuvar, según corresponda, en las actividades protocolarias y de relaciones públicas pertinentes para el adecuado desenvolvimiento de las funciones institucionales, y
- IX. Administrar, conservar e incrementar el acervo cultural del banco.



La Dirección General de Emisión tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Diseñar los billetes de banco y otros impresos de seguridad;
- II. Formular y coordinar, además de participar en la ejecución de medidas y programas en las áreas de medio ambiente y seguridad e higiene industrial, respecto de aquellas materias de su competencia;
- III. Supervisar el manejo de efectivo, metales preciosos, valores e insumos para la fabricación de billetes;
- IV. Atender y resolver los requerimientos que le presenten las autoridades o particulares, relativos al análisis de monedas nacionales o extranjeras, para determinar si las mismas son falsas o hubieren sido alteradas, y
- V. Comercializar monedas o piezas que hubieren tenido ese carácter, con empaque o acabado especial y metales.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Para realizar el análisis de la organización, se utilizará el análisis FODA, que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, el cual, nos permite obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

Se analizan las características internas: Fortalezas y Debilidades; y su situación externa Oportunidades y Amenazas.

- **Fortalezas**: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permiten a esta una posición privilegiada. Son recursos con que cuenta, capacidades y habilidades que posee la organización.
- **Debilidades**: Son aquellos factores que provocan una desventaja frente a la competencia, por ejemplo: Los recursos de los que carece, actividades que no se desarrollan adecuadamente, todas las barreras que detienen el logro de objetivos.
- **Oportunidades**: Son aquellos factores que resultan favorables si son identificados en el entorno y explotados de manera adecuada, permitirán obtener ventajas competitivas.
- **Amenazas**: Son situaciones que provienen del entorno y pueden generar un peligro o atentar contra la permanencia de la organización.

Fortalezas y Debilidades del Banco de México.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Institución de gran prestigio en México.• Tiene autonomía en el ejercicio de sus funciones.• Cuenta con los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones.• Brinda pláticas en su edificio sede, al público en general, previa cita.• Cuenta con un portal de internet donde muestra toda la información que genera día a día.• Tiene la facultad de establecer la regulación en el sector financiero.• La estabilidad de la inflación, la inversión extranjera y el consumo interno, son el resultado de aprendizaje de crisis vividas en el pasado.• El Banco de México se encuentra entre las bancas centrales con mayor estabilidad en el mundo.	<ul style="list-style-type: none">• Existe resistencia al cambio por parte de algunos empleados.• Hay empleados que no tienen sentido de pertenencia.• No hay comunicación directa con la sociedad, como campañas de educación financiera.• Falta de comunicación directa de los directivos hacia los subordinados.• Ideología errónea del personal en el manejo de la información pública.• De no contar con el personal adecuado, el Banco de México puede causar inestabilidad financiera en el país y en el mundo a causa de decisiones erróneas.• No cuentan con un equipo de alto desempeño.

Oportunidades y Amenazas del Banco de México.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">México se encuentra frente a un cambio político, social y económico, donde se debe aprovechar la circunstancia para lograr un cambio y crecimiento económico favorable para los mexicanos.Elaborar un análisis de la economía global, como las desventajas, oportunidades y riesgos que el desafío del desarrollo económico mundial plantea a cada región.Analizar los beneficios y riesgos que traerá la reforma energética en el país.	<ul style="list-style-type: none">Alto nivel de corrupción en el gobierno. Aunque el Banco de México es autónomo, está en riesgo su credibilidad y confianza.Tiene la facultad de retener billetes detectados como falsos, pero no tiene autoridad para proceder legalmente contra las personas que fabrican o comercializan estos billetes.

Realizando un análisis se puede dar cuenta que el Banco de México presenta diversas desventajas, y estas se pueden eliminar aplicando el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, pues genera trabajo constante y de calidad que disminuirá las consecuencias de las Debilidades y Amenazas descritas.

Así, se transforma de manera sistemática la institución con la integración de equipos de Alto Desempeño que Maximiza los Resultados con Transparencia,

pues la base es la actitud positiva, compromiso y disposición que se genera en los trabajadores mediante el modelo de Desarrollo Organizacional propuesto.

Fase II. Diagnóstico y Planeación:

Con modelo de la Dra. Sandra Luz González López, en la Fase II, por medio del Diagnóstico, se identifican los problemas y que se necesitan solucionar para lograr los objetivos, así mismo, en la planeación se dan sugerencias de cómo resolver la problemática.

Se elige la Dirección de Operaciones de Banca Central, por ser el lugar donde laboro, los problemas que se han observado son los siguientes:

- **Diagnóstico:**

Dirección de Operaciones de Banca Central

- a) El personal presenta una actitud negativa, pues, no reconoce errores en el trabajo y se muestra renuente a trabajar en equipo.
- b) No se tienen metas ni objetivos establecidos, ocasionando un rezago en el trabajo, además de presentar demasiado tiempo muerto.
- c) No se manifiesta un liderazgo efectivo pues existe falta de control en el personal de acuerdo a las actividades a realizar, provocando un descontrol y falta de seguimiento en el trabajo.

- d) Comunicación poco efectiva entre el personal de diferentes áreas, provocando un ambiente laboral tenso.
- e) Restricción de cierta información a las demás áreas para el cumplimiento y desarrollo de sus funciones.
- f) Poca difusión de los manuales de procedimientos y de su seguimiento, provocando que no se cubran los tiempos para cada una de las actividades.
- g) Desorganización en el área de trabajo, proyectando una mala imagen y creando un mal ambiente laboral.
- h) Falta de mantenimiento en tiempo y forma del mobiliario y equipo de cómputo, que repercute en el cumplimiento del desempeño del personal.
- i) Poca comunicación por parte de directivos hacia los empleados.

- **Planeación:**

Solución inciso a) Se recomienda implementar el Modelo de Desarrollo Organizacional de la doctora Sandra Luz González López, pues éste permitirá iniciar un cambio en creencias y valores entre el personal que afecte a la Institución Pública por aquellos valores que sean en beneficio tanto del personal como para la institución. Así mismo, nos facilitará la creación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, no sólo cumpliendo con los objetivos planeados, sino superando éstos mismos.

Solución inciso b) La Dirección de Operaciones de Banca Central, por medio del Modelo de Desarrollo Organizacional de la doctora Sandra Luz González López, establecerá metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, con base en sus actividades y estableciendo periodos de tiempo para su cumplimiento de acuerdo a los objetivos antes señalados, así mismo, los dará a conocer al personal involucrado y supervisará su seguimiento.

Solución inciso c) El Modelo de Desarrollo Organizacional mencionado, nos dará la facultad para desarrollar el liderazgo efectivo entre el personal involucrado en la Dirección de Operaciones de Banca Central, mediante su eje rector que es Actitud positiva más Disposición más Compromiso igual a éxito, ya que no solo se requiere de personal que tenga conocimientos del área en la que se encuentra, sino también, se requiere que sean líderes efectivos para maximizar los resultados. Como lo menciona la doctora Sandra Luz González López en su artículo publicado en la revista Comunidad, órgano informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán; “El error más común en las instituciones es la falta de calidad humana. Advirtió que las instituciones deben tratar a su gente con dignidad y respeto. Personal que sepa conducir adecuadamente a los subordinados. Para obtener los resultados, los líderes deben hacer sentir a los subalternos la importancia y el valor de su papel en la institución, de tal forma que transmitan una actitud cien por ciento positiva. Las instituciones son

inteligentes por sus recursos humanos, un personal profesional, tolerante y respetuoso. Un líder efectivo no se impone, por el contrario, sabe comunicarse en todos los niveles y direcciones. Asegura que participen los elementos del proceso comunicativo (emisor, mensaje, receptor y retroalimentación); para que el personal entienda las instrucciones de lo que se tiene que hacer, la forma en la que lo va a realizar y los objetivos a alcanzar.

Solución inciso d) Una comunicación efectiva es difícil de lograr en un ambiente laboral estresante, por eso, es necesario desarrollar actividades periódicamente en donde el personal se integre y conviva, generando un buen ambiente de trabajo, esto se logrará con la implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional de la doctora Sandra Luz González López. Así mismo, implementando el liderazgo efectivo que ella ejerce.

Solución inciso e) Este problema se presenta por falta de liderazgo efectivo, se recomienda implementar el Modelo de Desarrollo Organizacional de la doctora Sandra Luz González López. Pues este permitirá que en todo el personal de la Dirección de Operaciones de Banca Central se fomente una cultura de trabajo, guiada por el subdirector del área, en el que se entienda que la información es necesaria para todos y que se requiere para el funcionamiento adecuado de la Institución, así como para fomentar el derecho a la Transparencia y el acceso a la información de los ciudadanos.

Esto nos permitirá desarrollar la capacidad de colaboración entre los individuos y equipos de trabajo.

Solución inciso f) De acuerdo a la experiencia y especialista del área de Desarrollo Organizacional, Sandra Luz González López, el Modelo de Desarrollo referido, nos ayudará a actualizar los manuales de procedimientos y a que se distribuirán en todas las áreas para que el personal involucrado los estudie y lleve a la práctica, pues nos mostrará de manera ordenada y secuencial las actividades que se desarrollaran en la Banca de Central de Operaciones del Banco de México.

Solución inciso g) La Dirección de Operaciones de Banca Central realizará programas de verificación para que cada integrante de la misma, mantenga su área de trabajo limpia y ordenada, pues esto mejorara la productividad y crea hábitos correctos de trabajo, facilitando también el control y el acceso a la información. Y sobre todo, el Modelo de Desarrollo Organizacional de la doctora Sandra Luz González López nos ayudará a crear y mantener un ambiente y clima organizacional positivo y armonioso para poder desarrollar todas las actividades al cien por ciento.

Solución inciso h) El Modelo de Desarrollo Organizacional citado, impulsará programas de mantenimiento y verificación en conjunto con la Dirección de Tecnologías de la Información para cumplir en tiempo y forma

con el mantenimiento de mobiliario y equipo, así como la supervisión del mismo. El cual debe ser actualizado.

Solución inciso i) Con el Modelo de Desarrollo Organizacional de la doctora Sandra Luz González López se podrá construir una apropiada cultura de comunicación, pues ésta eliminara barreras de comunicación y desconfianza entre las partes, fomentando el humanismo ya que todos son parte fundamental para el funcionamiento y logro de objetivos de la Institución. Dicho modelo promoverá reuniones semanales entre directivos y empleados para comentar el estado de salud de la Dirección de Operaciones de Banca Central. Así mismo, urge que se dé el liderazgo inteligente en todas las direcciones, lo cual, permitirá que se refleje en resultados de excelencia, garantizando el logro de objetivos al cien por ciento y cristalizándolos en formación de Equipos de Alto Desempeño, lo cual, facilitará el desarrollo y crecimiento de esta institución. Para más información acerca del Modelo de Desarrollo Organizacional de la doctora Sandra Luz González López, visitar la página: <http://drasandraluz-do.mex.tl>

Fase III. Ejecución:

Llevar a cabo las recomendaciones realizadas y supervisar su seguimiento con el fin de mejorar el funcionamiento de la institución y maximizar los resultados con Transparencia, así mismo, lograr que sea una institución que se adapte

fácilmente a los cambios constantes que surgen en la actualidad, debiendo tomar en cuenta lo siguiente:

- Comunicación efectiva: Pues esta deber ser constante entre todo el personal, para estar al tanto del avance del proceso organizacional
- Motivación: Fomentar que la intención de que lo que se hace sea de mayor beneficio para los demás que para uno mismo.
- Fortalecer Valores: Impulsar valores dentro de la institución como la ética, el respeto, la confianza, la sinceridad y la honestidad.
- Establecer bases de comportamiento: La Actitud Positiva, el Compromiso y la Disposición como eje rector del comportamiento de los empleados en la institución. Que se establece por medio de la aplicación del Modelo de Desarrollo Organizacional creado por la Dra. Sandra Luz González López, obteniendo la maximización de resultados con transparencia a corto, mediano y largo plazo.
- Celebrar logros alcanzados: Reconocer a los empleados que hagan su trabajo con excelencia y poner dichos resultados al alcance del público en general.
- Difundir los objetivos: Dar a conocer la misión, visión, valores, objetivos y políticas a todo el personal, para lograr la familiarización de los integrantes de la misma y se sientan identificados con ellos.

- Supervisión y retroalimentación: Sera constante durante el proceso de cambio organizacional.
- Tener un estricto control de las actividades realizadas, por realizar, resultados y mejoras en cada área.
- Implementar el Modelo de Desarrollo Organizacional, de la Dra. Sandra Luz González López, en toda la institución, con base en las necesidades de cada área.

Beneficios:

Con el Modelo de Desarrollo Organizacional planteado se obtendrán los siguientes beneficios:

- Promueve la Actitud positiva, el Compromiso y la Disposición de los empleados dentro de la institución.
- Comunicación efectiva dentro de la institución.
- Maximizando los resultados mediante el trabajo de calidad.
- Es un modelo que involucra la participación de todos los empleados.
- Genera un excelente ambiente laboral.
- Conduce a las mejores ideas de los empleados.
- Inspira el liderazgo efectivo.
- Contribuye al desarrollo profesional de los empleados de la institución.



- Se logra la Transparencia.
- Favorece la cooperación entre los empleados.
- Ayuda a definir una estructura organizacional adecuada.
- En los empleados, facilita la adaptación al cambio.
- Origina mayor capacidad para resolver problemas.
- Mejora la integración y lealtad de los empleados hacia la institución.

Conclusiones

Gracias al modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López se analizó el Banco de México, así como diagnosticar e identificar los problemas que existen.

Una vez que se conoce el diagnóstico, se pudieron planear las acciones a seguir para corregir los problemas que enfrenta la Dirección de Operaciones de Banca Central, del Banco de México. Todo fue posible gracias a la fácil comprensión y factible aplicación de este Modelo de Desarrollo Organizacional,

Este modelo se puede aplicar a todas las instituciones públicas de México, pues fue creado por una líder mexicana con una gran visión y amplia experiencia en consultoría en Desarrollo Organizacional.

La excelente organización de todas las instituciones públicas es la base para lograr el acceso a la información pública y que se logren resultados con transparencia.

Con la implementación de los planes y medidas, no sólo se corrigen y eliminan los problemas, sino que se tiene un alcance más allá, pudiendo ser más eficientes, productivos, competitivos, con prestigio, cumpliendo las leyes como lo es la Transparencia.



La buena organización de cada dependencia del sector público es la base para maximizar los Resultados con Transparencia. De esta manera es como se comprobó la hipótesis de esta línea de investigación que a la letra dice: “Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado nos permitirá formar Equipos de Alto Desempeño en una Institución Pública para Maximizar los Resultados con Transparencia”.

Bibliografía

Textos:

- Aguilar, José Antonio, **Transparencia y Democracia: Claves para un Concierto**, 10 libros de Transparencia.
- Amaro Guzmán, **Raymundo, Introducción a la Administración Pública**, Mc Graw Hill, Segunda Edición, México 2007.
- Audirac Camarena, Carlos Augusto, **Desarrollo Organizacional y Consultoría**, Primera Edición, Editorial Trillas, 2007.
- Cabrero, Enrique, **Administración Pública**, Siglo Veintiuno Editores, México 2010.
- Campos, Ricardo, **Apuntes Sobre el Estado, la Administración Pública y sus Reformas, Liberalismo y Democracia**, Editorial Géminis, 2000.
- Collazo, Oscar Juan, **Administración Pública**, Editorial Macchi, 1984.
- Cummings, Thomas G. y Worley, Christopher G. **Desarrollo Organizacional y Cambio**, Editorial Cenage Learning, Octava Edición, México 2007.
- Fremont E. Cast y James E. Rosenzweig, **Administración en las Organizaciones**, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 1990.

- Gabin, María Amparo, **Administración Pública**, Segunda Edición, Ediciones Nobel, España 2009.
- Gladden, E.N., **Una Historia de la Administración Pública**, INAP, Fondo de Cultura Económica, México 2010.
- González López, Sandra Luz, **Desarrollo Organizacional**, Tercera Edición, Comité Editorial Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Departamento de Ciencias Administrativas.
- Guerrero Orozco, Omar, **Teoría Administrativa del Estado**, Oxford University Press, 2000.
- Hellriegel, Don y Solum, John W., **Comportamiento Organizacional**, Doceava Edición, Cengage Learning, 2009.
- Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, **Manual de Introducción a la Administración Pública**. México 2010.
- Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, **Transparencia y Datos Personales**, México 2011.
- Instituto de Acceso a la Información Pública, **La Transparencia: Un asunto de dos**, Colección Educativa Cívica, México 2008.
- Paloma Vadillo, María Teresa, **Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo**, Sexta Edición, Editorial ESIC.
- Peschard, Jacqueline, **Transparencia y Partidos políticos**, 10 libros de Transparencia, México 2010.



- Reyes Ponce, Agustín, **Administración Moderna**, Limusa Noriega Editores, México 2000.
- Reza Trosino, Jesús Carlos, **Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos**, Editorial Panorama, 2005.

Leyes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley del Banco de México.

Páginas de internet:

- ✓ <http://psicologiaonline.com>
- ✓ <http://spc.conanp.gob.mx/capacitacion/nociones/contenidos/modulo3>
- ✓ <http://juridicas.unam.mx/publica/libre>
- ✓ <http://banxico.gob.mx>



Revistas:

- Comunidad UNAM, Órgano informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 25 de Junio de 2012, Onceava Época, Volumen 25.
- Comunidad UNAM, Órgano informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 25 de Julio de 2013, Doceava Época, Volumen 26.